



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats
Lund januari 2004

Svenskt ledarskap i Kina

- en ömsesidig anpassning

Författare:

Christian Andersson
Alexander Cronqvist
Anna Falkenäs
Kim Moderatho

Handledare:

Karin Bryntse
Stina Stensson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Svenskt ledarskap i Kina – en ömsesidig anpassning
Seminariedatum:	15 januari 2004
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Christian Andersson, Alexander Cronqvist, Anna Falkenäs, Kim Moderatho
Handledare:	Karin Bryntse, Stina Stensson
Fem nyckelord:	Svenskt ledarskap, Kina, kultur, kulturmöte, interkulturell kommunikation
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att beskriva och försöka förstå hur det svenska ledarskapet fungerar i Kina, i svenska företag med kinesiska medarbetare. Vi ämnar även belysa vilka erfarenheter svenska ledare har av mötet med den kinesiska kulturen.
Metod:	Vi har valt en kvalitativ metod för vår uppsats för att på så sätt kunna beskriva, förstå och få en helhetsbild av fenomenet. Den metodik som vi har valt att använda oss av är intervjuer och enkäter, som gett oss ett empiriskt underlag till denna uppsats, samt litteraturstudier, som gett oss en teoretisk referensram.
Slutsatser:	Att svenska ledare i stort är framgångsrika i Kina men att de problem som finns, enligt både intervjupersoner och litteraturen, främst uppstår inom områdena kommunikation, motivation och initiativförmåga. Problemen i verkligheten är dock inte lika stora som litteraturen beskriver. För att hantera de skillnader och svårigheter som svenska ledare stöter på i Kina, ändrar svenska ledare sitt ledarskap samtidigt som de kinesiska medarbetarna anpassar sig till det svenska ledarskapet. Det sker en ömsesidig anpassning.

Abstract

- Title: Swedish Leadership in China – a mutual adjustment
- Authors: Christian Andersson, Alexander Cronqvist, Anna Falkenäs, Kim Moderatho
- Advisors: Karin Bryntse, Stina Stensson
- Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date: The 15th of January 2004
- Key Words: Swedish leadership, China, culture, cultural exchange, cross-culture communication
- Purpose: The purpose of this thesis is to illustrate and understand how Swedish leadership works in China, in Swedish corporations with Chinese employees. It also accounts for the cultural experiences that Swedish leaders have had working in China.
- Methodology: We have chosen a qualitative methodology for the thesis, in order to be able to describe, understand and see the complete picture.
- Theoretical perspectives: Leadership in a cross-culture perspective and Swedish leadership, Chinese and Swedish culture in general terms.
- Empirical foundation: Through interviews and questionnaires we formed the empirical foundation.
- Conclusions: Swedish leaders are in general successful but the problems that exist, according to both the interviews and literature, occur in the topics of communication, motivation and power of initiative. The problems in reality are not as large as they are described in the literature. To handle the differences and obstacles the Swedish leaders face in China, they adapt their leadership, in addition, the Chinese employees adjust themselves to the Swedish leadership. It turns out to be a mutual adjustment.

Förord

Att skriva denna uppsats, inom ramen för kandidatseminarium FEK 581 vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet, har varit intressant och lärorikt. Under arbetets gång har vi fått en djupare inblick i en rad ämnesområden rörande kopplingen mellan ledarskap och kultur. Det har vi fått dels genom litteratur- och faktainsamling men främst via ett väldigt givande samarbete med våra intervjupersoner. De har bidragit med sina erfarenheter av svenskt ledarskap i Kina och det har varit mycket fascinerande att få ta del av. Vi vill därför rikta ett stort tack till ABB, Alfa-Laval, Atlas Copco, Communication Consulting, Electrolux, Ericsson, Exportrådet, Gambro, H&M, Lars Weibull AB, Skanska och Tribon, deras ledare och konsulter.

Arbetet har genomförts under perioden november 2003 till januari 2004.

Lund den 15 januari 2004

Christian Andersson
Alexander Cronqvist
Anna Falkenäs
Kim Moderatho

Innehåll

Innehåll.....	5
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Mål och målgrupp	10
2 Metod.....	11
2.1 Referensram	11
2.2 Val av metod och metodik	11
2.3 Intervjuer och enkäter.....	12
2.3.1 Intervjufrågornas utformning	12
2.3.2 Genomförandet av intervjuer och enkäter	13
2.3.3 Sammanställning av intervjuer och enkäter	14
2.4 Val av intervjupersoner	15
2.5 Etiska frågeställningar.....	16
2.6 Beskrivning av intervjupersonerna.....	16
2.7 Litteraturstudier	17
2.8 Källkritik	17
2.9 Validitet och reliabilitet.....	19
3 Kultur och ledarskap	21
3.1 Vad kultur är.....	21
3.2 Kulturens dimensioner	23
3.2.1 Maktdistans	23
3.2.2 Individualism – kollektivism.....	23
3.2.3 Maskulinitet – femininet	24
3.2.4 Osäkerhetsundvikande	24
3.3 Kulturmöten	25
3.4 Kommunikation.....	27
3.5 Ledarskap	27
3.6 Kulturens betydelse för ledarskapet	28
3.7 Kulturellt ledarskap	29
3.8 Sammanfattning	30
4 Svensk och kinesisk kultur	32
4.1 Svensk kultur.....	32
4.2 Svenskt ledarskap	33
4.3 Kinesisk kultur	35
4.3.1 Guangxi	36
4.3.2 Kommunikation.....	37
4.3.3 Motivation	37
4.4 Kinesiskt ledarskap	38
4.5 Sammanfattning	39

5 Presentation av intervjumaterial	40
5.1 Kultur	40
5.2 Kommunikation.....	41
5.3 Betydelsen av en ledares ålder och kön.....	43
5.4 Initiativförmåga och förhållande till auktoritet	44
5.5 Motivation	46
5.6 Att lyckas som svensk ledare i Kina	48
5.7 Sammanfattning	49
6 Analys	50
6.1 Kultur	50
6.2 Kulturmötet	51
6.3 De svenska och kinesiska kulturdimensionerna.....	52
6.3.1 Maktdistans	52
6.3.2 Kollektivism – individualism	52
6.3.3 Maskulinitet – femininet	53
6.3.4 Osäkerhetsundvikande	53
6.3.5 Skillnad i kulturernas placering.....	54
6.4 Kommunikation.....	54
6.5 Initiativförmåga och förhållande till auktoritet	56
6.6 Motivation	57
6.7 Betydelsen av en ledares ålder och kön.....	58
6.8 Jämförelse mellan litteratur och intervjumaterial.....	59
6.9 Varför är svenska ledare framgångsrika i Kina?	60
7 Slutsats.....	62
7.1 Förslag till fortsatta studier	63
Källor.....	64
Publicerade källor.....	64
Muntliga källor.....	65
Övriga källor	65
Bilaga 1.....	66
Intervjufrågor och enkät	66

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vår värld krymper i takt med globaliseringen, samtidigt växer den för enskilda individer då möjligheterna att förflytta sig ökar. Intresset för andra länder och kulturer är stort. Människan söker sig längre bort från hemlandet på resor och möter olika kulturer och länder allt oftare. För att kunna ta till vara på dessa kontakter på ett bra sätt och göra dem till positiva upplevelser krävs det att vi är öppna och förstående inför olika skillnader i språk och kultur. Det är viktigt att vi förstår hur vi på olika sätt påverkas av vår omgivning och de normer som finns och har funnits i samhället sedan långt tillbaka.

Globaliseringen i världen har också påverkat våra svenska företag som i allt större utsträckning blir internationella. En del köps upp av utländska organisationer, andra expanderar på egen hand och möter konkurrensen på marknader utanför svenska gränserna. Åter andra drar nytta av skillnaderna i lönenivåer och materialkostnader i världens länder och skapar konkurrensfördelar genom till exempel låga produktionskostnader.

Under de senare årtiondena har västvärlden fått upp sina ögon för Asien och kanske framförallt Kina. Politiska skiftningar, övergången från planekonomi till marknadsekonomi, den stora marknadspotentialen och de låga lönenivåerna gör landet mycket attraktivt för investeringar. Kina har en yta ungefär lika stor som USA men har fyra gånger fler människor. En del forskare har gjort bedömningen att Kina år 2020 kommer att vara större än USA mätt i BNP.¹

Kina har gått från ett stängt till ett öppet land, från ett jordbruksland till en tillverknings- och serviceindustri. Kinas inträde i WTO, World Trade Organisation, i december 2001 har fungerat som en katalysator för utvecklingen. Inträdet i WTO hjälper till att öppna upp marknader för kinesiska produkter och för utländska produkter i Kina. Det bidrar samtidigt till att skapa legitimitet åt regeringen och påskynda politiska reformer. Kinas betydelse globalt växer och det är en utveckling som påverkar oss alla som individer i egenskap av konsument, löntagare, företagare, politiker och så vidare.²

Intresset för den kinesiska marknaden, och då främst de östra delarna av landet, är stort och Kina är idag Sveriges största exportmarknad i Asien. Svenska företag

¹ McAuley, *International Marketing*. (2001)

² Föreläsning med Magnus Sjölin, Conosco, 2003-11-06

etablerar sig i jämn takt, ungefär 10 nyetableringar tillkommer varje år till regionen kring Shanghai. Orsaken till att de flesta väljer att etablera sig i östra Kina är den höga tillväxten och närheten till både kunder och andra företag i området.³

Kina har fått en nyrik medelklass vilket har skapat en stor och intressant konsumentmarknad där världens alla stora företag finns representerade idag.⁴ Framförallt östra Kina har på senare år haft en stark ekonomisk tillväxt och flera utländska företag har valt att etablera sig där. På 10 år har över 100 svenska företag etablerat sig i den mest expansiva regionen kring Shanghai. Totalt finns ungefär 200 svenska företag i Kina. Hälften av dessa är helägda bolag, en tredjedel är representationskontor och omkring femton procent är joint ventures.⁵

1.2 Problemformulering

När företag ska etablera sig på en ny marknad, framförallt i ett nytt land, finns det alltid hinder på vägen. För det första så är lagar och regler olika länder emellan, för det andra så skiljer sig ofta språken åt och för det tredje har alla länder egna traditioner och levnadssätt som sedan flera tusen år tillbaka har skapat landets kultur. Utan förståelse och respekt för ett lands kultur kan det vara svårt att etablera en väl fungerande och framgångsrik organisation.

Internationaliseringen i världen innebär förändringar för företagen. De upplever en ökad konkurrens och det krävs allt mer för att kunna möta den. Utformning och val av strategier för att bemöta konkurrensen ställer stora krav på de som styr företagen, ledarna. Framgångsrikt ledarskap har blivit ett sätt för företagen att överleva i en föränderlig omvärld. Därför är intresset för ledare stort och åsikterna om vad som är effektivt och framgångsrikt ledarskap är många.

När företagen internationaliseras och blir multinationella blir avsaknaden av en generell och internationell ledarstil tydlig. Ledarskapet är i hög grad kulturberoende och när man ska leda människor med annan kulturell bakgrund är det risk för missförstånd och misslyckanden. Det ställer stora krav på ledaren. Det är viktigt att man förstår det egna ledarskapet för att kunna förstå vad medarbetare från andra kulturer förväntar sig.

Denna problematik har uppmärksammats av många forskare. Det finns en del skrivet om relationerna mellan västvärlden och Kina samt kopplingen mellan nationell kultur och ledarskap. Vi anser dock att det saknas kunskap om hur det svenska ledarskapet fungerar i Kina. Vi vill därför undersöka detta med hjälp av följande frågor:

³ Exportrådet i Shanghai, *Rapport: Svenska företag i östra Kina*, september 2003

⁴ Magnus Sjölin, Conosco, föreläsning 2003-11-06

⁵ Exportrådet i Shanghai, *Rapport: Svenska företag i östra Kina*, september 2003

Vilka skillnader och svårigheter stöter en svensk ledare på i Kina och hur hanteras dessa i så fall? Vilka faktorer är viktiga för att nå framgång som svensk ledare i Kina?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och försöka förstå hur det svenska ledarskapet fungerar i Kina, i svenska företag med kinesiska medarbetare. Vi ämnar även belysa vilka erfarenheter svenska ledare har av mötet med den kinesiska kulturen.

1.4 Avgränsningar

Vi kommer endast att se detta ur ett ledarperspektiv, hur svenska företagsledare uppfattar sin situation och vilka erfarenheter de har av svenskt ledarskap i Kina. Vi tar således inte reda på hur de kinesiska medarbetarna uppfattar det svenska ledarskapet. Det hade varit intressant men det är inte vårt syfte i denna uppsats.

Vi kommer också att avgränsa oss till Foreign Direct Investments (FDI) i Kina, där vi kan koncentrera oss på förhållandet mellan svenska ledare och kinesiska anställda. I andra fall av etableringar som Joint Ventures, agenter, säljbolag och distributörer uppstår andra svårigheter som vi inte är intresserade av att undersöka men som kan vara svåra att särskilja från ledarskapsproblematiken som vi ska undersöka. I ett Joint Venture kan det t.ex. förekomma konflikter mellan ägarna som i sin tur gör att det blir konflikter mellan ledare av olika nationaliteter. Att ta bort andra former av etableringar är ett sätt att lättare kunna se det som vi vill undersöka.

Eftersom Kina är ett stort land har vi valt att endast koncentrera oss på den östra delen av landet, främst i områdena kring Peking och Shanghai. Vi har valt bort de övriga delarna eftersom de inte hunnit lika långt i utvecklingen och att det är få svenska företag lokaliserade där.

Vi skulle också vilja fastslå att vi är medvetna om den problematik som kan uppstå när man studerar kultur, människor och nationer. Det som är tänkt att vara en jämförelse kan lätt uppfattas som en värdering. Det är inte vårt syfte med denna uppsats att värdera eller döma vad som är bra eller mindre bra kultur, inte heller att identifiera bra eller dåligt ledarskap. Vi vill endast belysa kulturens påverkan på ledarskap och hur detta kan yttra sig i svenska företag i Kina. Vi är medvetna om att viss generalisering av högst individuella fenomen kommer att förekomma. Vår ambition är dock inte att förklara det typiska eller genomsnittliga utan snarare att försöka förstå det.

1.5 Mål och målgrupp

Vårt mål med uppsatsen kan delas in i två delar, ett teoretiskt och ett praktiskt. Det teoretiska målet syftar till att bidra till teorier om ledarskap i främmande kulturer. Det praktiska målet ämnar vara en beskrivning av de svårigheter och skillnader en ledare möter i andra kulturer och en orientering om vad som kan vara viktigt att beakta för ett framgångsrikt svenskt ledarskap i Kina.

Vår förhoppning är att denna uppsats ska kunna intressera alla som arbetar eller kommer att arbeta i Kina med kinesiska medarbetare. Uppsatsen kan också vara intressant för alla som intresserar sig för ledarskap i olika kulturer, i synnerhet svenskt ledarskap. Särskilt universitets- och högskolestuderande hoppas vi kunna ha nytta av denna uppsats för en djupare förståelse av hur det är att vara svensk ledare i andra länder.

Vi förutsätter att de som läser denna uppsats har viss inblick i företagsekonomiska termer. Vi kommer därför inte att precisera begrepp som vi anser vara allmängiltiga i den företagsekonomiska terminologin.

2 Metod

Här kommer vi att ta upp vårt val av metod och hur vi praktiskt har gått tillväga för att samla in data under uppsatsens gång. Vi kommer också att presentera vårt förhållningssätt till sammanställning och tolkning av det material som vi har samlat in.

2.1 Referensram

Vilken litteratur man utgår ifrån, vilka metoder man väljer och bedömningen av resultatet påverkas av de egna värderingarna och den personliga referensramen. I den egna referensramen ingår en persons samlade kunskaper, normer, fördomar, handlingsregler och värderingar.⁶ Vi som har skrivit denna uppsats läser på kandidatnivå på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och har, med viss variation, samma kunskapsgrund. Våra inriktningar är främst inom ämnena organisation, marknadsföring, finansiering och management. En av oss har även läst Internationell migration och etniska relationer på Malmö Högskola. Vi är alla födda i Sverige och har bott här större delen av våra liv. Ingen av oss har ännu besökt Kina.

Vi tror att vår relativt lika bakgrund kan ha präglat vår uppfattning och tolkning av det som vi har studerat. Vår nyfikenhet på ämnet tror vi dock kan ha stimulerat vår kreativitet. I takt med att vår insikt i ämnet har ökat och genom att vi i gruppen diskuterat och resonerat kring frågeställningar som uppkommit tror vi att vi har kunnat bredda vår referensram. Den helt neutrala och värderingsfria uppsatsen finns dock inte utan all forskning är normativ. Genom att vara medveten om detta kan viss distans till det som ska undersökas skapas.⁷

2.2 Val av metod och metodik

Metod är enligt Ejvegård (1996) det vetenskapliga sättet på vilket man närmar sig sitt ämne medan metodik är det sätt på vilket man samlar in material för att kunna genomföra sin metod. Enligt Holme & Solvang (1997) är det viktigt att man väljer den metod som bäst passar ens frågeställning. I vår problemformulering vill vi ta reda på svenska företagsledares erfarenheter av att arbeta i Kina med kinesiska medarbetare. Vi har därför valt en kvalitativ metod i vår uppsats. Vårt

⁶ Eriksson & Wierersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*. (1991)

⁷ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*. (1997)

syfte med uppsatsen är att beskriva, förstå och få en helhetsbild av fenomenet och för detta lämpar sig den kvalitativa metoden bäst. Vi vill också gå på djupet och hitta det som skiljer, inte nödvändigtvis det som är likt. Med den kvalitativa metoden har vi kunnat vara flexibla och haft möjlighet att ändra och komplettera under arbetets gång.⁸ Om det inte hade varit en tidsbegränsning för denna uppsats så hade vi gärna kompletterat vår kvalitativa undersökning med en studie av kvantitativ art. Detta för att på ett mer statistiskt korrekt sätt kunna dra slutsatser om det svenska ledarskapet i Kina.

Den metodik som vi har valt att använda oss av är intervjuer och enkäter samt litteraturstudier. Genom att använda sig av olika metodiker och om resultaten är av samma karaktär så kan undersökningens slutsatser stärkas.⁹ Intervjuerna och enkäterna har gett oss ett empiriskt underlag till denna uppsats. Litteraturstudierna har gett oss en teoretisk referensram. Den litteratur som vi har valt att presentera i uppsatsen har fungerat som ett redskap vid analys av det empiriska materialet. Vi använder även litteraturen för att jämföra hur väl det som vi i vår undersökning kommit fram till stämmer överens med det som tidigare skrivits.

2.3 Intervjuer och enkäter

Vi har valt att samla in information från svenska företagsledare genom intervjuer och enkäter. Holme & Solvang (1997) menar att den kvalitativa intervjun är den form där forskaren utövar minst styrning eftersom den liknar ett vanligt samtal. Istället är det intervjupersonen som får utforma konversationen. På grund av den tidsbrist som råder för många företagsledare var vi tvungna att i förväg veta vad det var vi ville komma fram till. Vi formade därför ramarna för intervjun och förberedde frågor och resonemang.

2.3.1 Intervjufrågornas utformning

Frågorna som vi har ställt, både under intervjuerna och i enkäterna, har vi själva utformat med utgångspunkt i den litteratur som vi har ansett varit relevant för ämnet. I litteraturen har vi fått indikationer om vilka områden som varit mest intressanta och det är dessa områden som vi sedan använt för att skapa frågor. Våra intervjufrågor har granskats av våra handledare och de har bidragit med tips på hur bra intervjufrågor bör utformas. Även olika metodböcker har varit till hjälp. Enligt Holme & Solvang (1997) bör frågorna inte vara alltför omfattande så vi har försökt att hålla nere antalet. Istället har varje fråga kanske blivit mer omfattande i sig, den täcker ett antal olika frågeställningar. Detta har dock inte fungerat så bra som vi hade velat. Våra respondenter och informanter har inte svarat så utförligt på dessa frågor som vi hade önskat, de har kanske varit för

⁸ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*. (1997)

⁹ Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*. (1996)

omfattande för att kunna besvaras skriftligt i en enkät. Det ska dock tilläggas att vi har fått indirekta svar på dessa frågeställningar genom mer preciserade frågor som följde i enkäten. Därför har bristen av svar på vissa frågor inte påverkat helhetsbilden nämnvärt.

2.3.2 Genomförandet av intervjuer och enkäter

Eftersom många av de ledare vi önskade få kontakt med befinner sig i Kina och vi tyvärr inte har haft möjlighet att vara på plats där, har de flesta intervjuerna utförts via e-post. Detta har naturligtvis minskat våra möjligheter att få fram bra information eftersom det inte har gått att skapa ett avslappnat och naturligt samtal. Istället har dessa intervjuer mer kommit att likna enkäter. Enligt Ejvegård (1996) är enkäten ett skriftligt frågeformulär som skickas ut medan intervjun är en muntlig kommunikation. Frågorna i en enkät är alltid strukturerade, men de kan vara både öppna eller bundna. Alla våra frågor (se bilaga) har varit öppna frågor. Det har varit upp till informanter och respondenter att svara fritt istället för att kryssa i redan bestämda svarsalternativ.

De intervjuer som vi har genomfört har varit både besöksintervjuer och telefonintervjuer. Fördelarna med besöksintervjuer är enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1991) att de oftast går fort att genomföra. Det blir en kontrollerad intervjusituation där det ges möjlighet att ställa mer komplicerade frågor och dessutom kunna följa upp svaren med följdfrågor. Nackdelarna med besöksintervjuer är att intervjuer ofta förekommer och att det kan vara svårt att ställa mer känsliga frågor. Det kan också innebära höga kostnader och svårt att få intervjupersoner att ta emot besök. Vi märkte under de besöksintervjuer som vi genomfört att det var svårt att få en normal och avslappnad situation. Det berodde till stor del på hur personen som vi intervjuade var till sättet, vissa var mer naturliga än andra. Vi hade i förväg skickat ut frågorna till de som vi intervjuade och kunde därför mest prata kring frågorna. Det tror vi ledde till en bättre konversation och ett mer verklighetstroget samtal. Samtidigt kan den naturliga konversationen med intervjupersonerna ha lett till att det var svårt att inte ställa ledande följdfrågor.

Fördelar med telefonintervju anser Eriksson och Wiedersheim-Paul (1991) vara att de oftast går fort att genomföra och kan innebära en låg kostnad per intervju. Man kan följa upp varje fråga och räkna med hög svarsfrekvens. Nackdelarna är frågorna måste vara relativt enkla och inte alltför känsliga. Intervjuer kan förekomma. Vi upptäckte att det fanns klara fördelar med besöksintervjuer jämfört med telefonintervjuer eftersom man ser intervjupersonen och kan läsa dennes reaktioner och kroppsspråk. Det är också lättare att bygga upp förtroende och tillit samt att bilda sig en uppfattning om personen under en besöksintervju jämfört med en telefonintervju. Den sistnämnda fördelen kan dock även vara en nackdel eftersom den egna uppfattningen indirekt kan påverka tolkningen av de svar som

intervjupersonen lämnar. Vi har dock försökt undvika att inte tolka svaren utan istället redovisa dem i sin helhet.

Ingen av våra besöksintervjuer eller telefonintervju har spelats in på band utan vi har istället tagit anteckningar. Vi har sett till att vara minst tre personer vid varje intervju för att det mesta av det som sagts ska bli nedskrivet och ihågkommet. Fördelar med att ta anteckningar under en intervju istället för att spela in på band är att samtalet blir mer avslappnat. Samtidigt krävs det att svaren på frågorna blir tydliga och den som intervjuar måste hela tiden vara koncentrerad och lyssna ordentligt. Nackdelen är att det kan vara svårt att få med allt som sägs och risken är stor för att i efterhand tolka ut svar där anteckningsmaterialet inte fyller ut.

Den största delen av vårans datainsamling har skett genom enkäter. Vi har skickat ut ett tiotal frågor med öppna svar i ett frågeformulär. Sedan har intervjupersonerna haft möjlighet att svara på deras villkor. Med postenkäter är fördelarna enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1991) att man inte får någon intervju effekt, man kan ställa känsliga frågor och frågor som kräver långa svar. Nackdelarna är att det oftast tar lång tid, det kan vara komplicerat att följa upp frågorna och det kan vara svårt att få bra svar utan fasta svarsalternativ. Mätsituationen är okontrollerbar och svarsfrekvensen ofta låg.

Vårt bortfall har inte varit alltför stort, nästan alla tillfrågande har valt att svara. Vi tror att detta kan bero på att våra informanter och respondenter är i en unik position, det som de svarar på är inte allmängiltig fakta utan deras egna upplevelser. Att respondenterna dessutom arbetar i ett land med en intressant och växande marknad, där det finns en framtid för många svenska investeringar, kan leda till en vilja att dela med sig av sina erfarenheter. Att bli utvald som representant för svenska ledare i Kina tror vi även kan ha varit ett bidrag till den höga svarsfrekvensen.

2.3.3 Sammanställning av intervjuer och enkäter

Efter intervjuerna har vi tillsammans gått igenom våra anteckningar och på dator skrivit ner det som vi har tyckt varit den mest intressanta och användbara informationen. Det är detta som sedan tjänat som underlag vid sammanställning av intervjuerna.

Vid sammanställningen av svaren från enkäterna har vi använt oss av en tabell, där vi skrev in svaren från varje fråga vertikalt efter varandra för varje respondent och informant. Detta underlättade sammanställningen samtidigt som mönster kunde utläsas och slutsatser dras. Svaren på enkäterna har tillsammans med intervjumaterialet behandlats enligt det som Wiss & Ödlund (1999) kallar en cross-case analys. Eftersom vi har utgått ifrån samma frågor i alla enkäter och intervjuer samtidigt som svaren har varit öppna har vi kunnat kategorisera svaren från olika personer utifrån vissa ämnesområden. Därefter har dessa kunnat

analyseras utifrån den teori som vi ansett varit lämplig för att belysa erfarenheterna av det svenska ledarskapet i Kina.

2.4 Val av intervjupersoner

Respondentintervju och informantintervju är två typer av öppna intervjuer.¹⁰ Med respondentintervju menas att den intervjuade själv är delaktig i det studerade området, de som själva har erfarenhet av ledarskap i Kina. Informantintervju skiljer sig på det sättet att den intervjuade har ett indirekt förhållningssätt till det som skall studeras. Vi har valt att göra både respondent och informantintervjuer för att försöka få en så bra och bred bild av det svenska ledarskapet som möjligt. Enligt Holme och Solvang är det bra att ha med så många olika undersökningsenheter som möjligt för att kunna få så mångsidiga uppgifter som möjligt.

Vårt urval vad gäller intervjupersoner har inte varit styrt av en medveten strategi utan främst genom kontakter och vidarebefordringar. Vårt önskemål har varit att kunna intervjuva omkring 10 personer och det har vi lyckats med. Vi har genomfört 12 enkätintervjuer, 2 besöksintervjuer och 1 telefonintervju. Ett antal av intervjuerna har sedan följts upp med följdfrågor. Av de som vi har intervjuat har 12 personer varit svenska företagsledare med erfarenhet av att leda kinesisk personal i Kina och 3 intervjupersoner har arbetat med dessa frågor i konsultuppdrag. Vi hade som ambition att främst intervjuva företagsledare som arbetar i stora, svenska industriföretag. Anledningen till detta var att vi ville ha företag som har erfarenhet av att arbeta i Kina och som har funnits i landet ett tag, allt för att undvika att enbart få höra om etableringsproblemen. Nackdelen med detta är dock att de flesta företagen istället redan funnit sin roll och hittat en medelväg genom problemen. Trots detta anser vi att valet av intervjupersoner har varit intressant för denna uppsats.

Vi har även valt att intervjuva personer vars företag är belägna i storstadsregioner i Östra Kina. Vi har velat ha en viss homogenitet i våra svar och därför är det bättre att ha företagsledare i organisationer som är belägna i de mer utvecklade delarna i Kina. Vi har även valt att både ha med högt uppsatta chefer och mellanchefer i våra intervjuer. Hälften av respondenterna tillhör de förstnämnda cheferna, medan andra hälften tillhör de sistnämnda. Vi hade en teori om att en ledares position kan spela en viss roll i synen på de kulturella svårigheterna i företaget varför vi ville ha med dessa två nivåer av ledare.

¹⁰ Wiss & Ödlund, *Öppna intervjuer*. (1999)

2.5 Etiska frågeställningar

Etiska frågor är ständigt återkommande i all vetenskaplig forskning och de blir extra tydliga då det gäller forskning med människor. Det handlar främst om den enskildes skydd och integritet. Den enskilde har rätt att själv bestämma vilken information som får förmedlas och andra har skyldighet att respektera denna rättighet. Till följd av detta kan vissa kriterier ställas på forskningen.¹¹ Det som främst varit aktuellt i vårt fall är kravet på diskretion.

Eftersom uppsatsens ämne kan uppfattas som kontroversiellt i vissas ögon har det varit viktigt för oss att klargöra för alla våra respondenter och informanter att deras medverkan är anonym. Vi har valt att ta med namnen på de företag som ledarna representerar men det går inte att spåra kommentarer och åsikter som framkommer i uppsatsen till personer. Vi har i framställningen valt att kalla våra intervjupersoner respondenter och informanter, allt för att ihopkoppling ska undvikas. I samband med att våra frågor skickats till respondenter och informanter har vi klargjort detta och vi har sedan tolkat deras medverkan som ett godkännande av dessa förutsättningar. Frågornas utformning har också gjort det möjligt för våra intervjupersoner att svara mer eller mindre ingående på särskilt känsliga frågor. Vi har inte skickat sammanställningen av intervjumaterialet för granskning innan publicering till våra respondenter och informanter. Vi har inte ansett detta vara nödvändigt eftersom den enskildes svar inte redovisas. Däremot kommer vi självklart att skicka ett exemplar av den färdiga uppsatsen till alla som medverkat.

2.6 Beskrivning av intervjupersonerna

De respondenter som vi har intervjuat arbetar i huvudsak på svenska storföretag, främst belägna i storstadsregioner i Östra Kina. Respondentföretagens verksamheter skiljer sig åt även om merparten arbetar inom verkstad och industri. Informanterna är konsulter på främst mindre konsultfirmor, vars verksamhet bedrivs både i Sverige och i Kina. Företagen som vi har haft kontakt med är ABB, Alfa-Laval, Atlas Copco, Communication Consulting, Electrolux, Ericsson, Exportrådet, Gambro, H&M, Lars Weibull AB, Skanska och Tribon.

Respondenterna har två olika sorters befattningar inom företagen; ledare som innehar en hög position i ett företag och ledare i mellancheefsposition. Dessa två grupper av ledare är lika stora, hälften tillhör den ena gruppen, hälften den andra. Beroende på de olika ledarskapsnivåerna mellan respondenterna så förekommer också stora differenser i antalet kinesiska medarbetare de har under sig. Hög uppsatta ledare har mellan 170 till 2400 kinesiska anställda, medan mellancheferna ofta leder grupper på 10 till 20 kinesiska anställda.

¹¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*. (1997)

Den typiske respondenten är man och medelålders medan informanterna domineras av kvinnor och är över lag något yngre än respondenterna. De högt uppsatta ledarna har ofta en ledarskaps erfarenhet på 15 till 25 år, mellanchefernas erfarenhet av ledarskap ligger på 3-10 år. Antalet år som ledare i Kina skiljer sig däremot inte mycket mellan grupperna utan kan i genomsnitt sägas ligga på 5 år.

2.7 Litteraturstudier

Vi har använt oss av litteraturstudier för att skaffa oss en god inblick i ämnet. Det har gett oss en grund att stå på inför intervjuerna och senare även för sammanställning och analys. Vi har främst sökt publicerat material via olika databaser på bibliotek både i Lund och i Malmö men även andra sökmaskiner på Internet har varit till användning. De sökord som vi främst använt oss av är ledarskap, ofta i kombination med Sverige och Kina, samt kultur. Vi har även tittat på redan publicerade uppsatser inom samma ämne för att få en uppfattning om väsentlig litteratur. Våra handledare har också bidragit med många värdefulla tips på böcker som varit av intresse för vår del. Vi har funnit att det finns mycket relevant information inom det ämne som vi avsett behandla. Genom att granska källförteckningar i böcker och uppsatser fick vi ganska snart klart för oss vilka författare och verk som är de mest centrala och betydelsefulla för vårt ämne. Det är sedan dessa som vi främst har använt oss av.

Den litteratur som vi har använt oss av är till största delen västerländsk. En del böcker är skrivna av svenska författare medan merparten är skrivna av andra europeer. Vi har även läst och använt oss av flera artiklar skrivna i ämnet. De har vi hittat när vi har sökt i databasen Emerald. I den finns artiklar som publicerats i vetenskapliga tidskrifter, av främst företagsekonomisk karaktär. Artiklarna har gett oss komprimerad fakta men även till viss del en uppdatering av mer aktuell information.

2.8 Källkritik

Det material som är tänkt att användas i uppsatsen måste vara relevant och utgå från frågeställningen. Trots att vår strävan har varit att ge en helhetsbild av det undersökta fenomenet så är vi medvetna om att vi har gjort en sällning av det material som vi har haft tillgång till. Holme och Solvang (1997) menar därmed att vi har fått ett systematiskt skevt material. Det är svårt att bedöma om det material som vi har valt att ta med är objektivt och korrekt men det ingår i forskningsprocessen att kritiskt granska informationens ursprung, tillkomst och användbarhet. Källkritik används för att man ska kunna värdera sanningshalten och bedöma trovärdigheten.¹² Det är således av stor vikt att diskutera tillförlitligheten hos källorna och att ha ett kritiskt förhållningssätt till allt

¹² Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, *Metodpraktikan*. (2003)

material. Vår ambition har varit att försöka använda många olika publikationer för att kunna skapa en bredd och uppnå viss objektivitet.

Två krav som man kan ställa på sina källor är att de är färska och samtida. En nyare källa är bättre att använda sig av än en äldre och iakttagelser som ligger närmare nutiden för en händelse är bättre än de som tillkommit i efterhand.¹³ Den litteratur som vi främst har använt oss av är från den senare hälften av 1990-talet. Vi tror att detta påverkar vårt teoretiska material eftersom det speglar ett äldre Kina. Landet har genomgått stora förändringar de senaste åren och dessa finns inte beskrivna i äldre texter. Dessutom har vi valt att koncentrera oss på östra Kina och denna del av landet kan även skilja sig från det Kina som beskrivs i litteraturen. Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt att välja ut ny litteratur, för att på så sätt få med speglingar av Kinas förändringsprocess. Vi är medvetna om att vi till viss del inte lyckats med detta. Samtidigt bör det tilläggas att det inte finns tillräckligt med ny litteratur inom ämnet som kan utgöra en tillräcklig grund för teorin i en uppsats. Vissa delar av teorin beskriver dessutom allmängiltiga saker som ledarskap, svensk och kinesisk kultur vilket inte bör förändras nämnvärt under de senaste åren.

De flesta böcker som vi har använt oss av och alla artiklarna är ursprungligen skrivna på ett annat språk än svenska. I en del fall har vi använt oss av redan översatt litteratur men vissa av böckerna har varit skrivna på engelska. Vi är medvetna om att det kan finnas risk för nyansbortfall i översättningen.

Ett problem med den kvalitativa metoden, och även med ämnet som sådant, är att det egentligen inte går att dra några generella slutsatser. De personer som vi har pratat med har ju endast kunnat redogöra för sina egna upplevelser och erfarenheter och det är inget som nödvändigtvis behöver gälla för alla. Det har dock inte varit vårt syfte att generalisera utan vi tror att de intervjuer som vi har gjort har gett oss den inblick i ledarskapsproblematiken som vi har önskat få. Vi är även medvetna om att den information som vi har fått fram har varit beroende av de källor som vi har haft. Det som framkommit i intervjuerna har vi tolkat utifrån vår förförståelse och vi har varit medvetna om risken med att styra informationen eller feltolka den. Vi tror att denna medvetenhet har hjälpt oss att undvika detta. Eftersom våra intervjupersoner förhoppningsvis har svarat utifrån sig själva och det är detta som vi redovisar anser vi oss känna tillförlitlighet till våra källor. Vi är dock medvetna om risken att någon annan än de vi tror kan ha besvarat enkäterna. Då vi saknar en personlig relation med de flesta som vi har intervjuat finns även det även en risk i att de inte är de som de utger sig för att vara. Vi har dock valt att tro gott om alla och betrakta vårt intervjumaterial som relevant och äkta.

¹³ Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*. (1996)

2.9 Validitet och reliabilitet

Oberoende av vilken metod man väljer bör vissa krav ställas på den information som samlas in. De resultat som den kvalitativa undersökningen bygger på ska vara trovärdiga och tillförlitliga. För att den tolkning som görs av resultaten ska kunna hålla hög kvalitet och anses tillförlitlig är det viktigt att studera undersökningens validitet och reliabilitet.¹⁴

Validitet kan delas in i intern och extern validitet. Den interna validiteten innebär att man empiriskt mäter det som teoretiskt avses mätas. Det kan även definieras som frånvaron av systematiska mätfel. Den externa validiteten handlar om till vilken grad de resultat som man får fram kan generaliseras.¹⁵ Vad gäller den interna validiteten anser vi att vi mäter det som vi avser mäta. Syftet med denna uppsats är att förstå hur det svenska ledarskapet fungerar i Kina och vi har i våra intervjuer försökt att ta reda på detta. Det är således inte verkligheten som vi har avsett mäta utan de svenska ledarnas uppfattning om verkligheten. Det anser vi att vi har lyckats med eftersom de svar som vi har fått beskriver vilka erfarenheter svenska ledare har av att arbeta i Kina. De data som vi har samlat in kan således sägas vara relevanta för frågeställningen och vi anser därför att den inre validiteten är hög. Vad gäller den externa validiteten är vi mer tveksamma. Eftersom vår undersökning återigen endast behandlar utvalda ledares upplevelser av svenskt ledarskap i Kina skulle en generalisering inte bli rättvis. Vi anser inte att våra slutsatser kan sägas omfatta alla svenska ledare i Kina. Vi aktar oss därför för att säga att den externa validiteten är hög.

Reliabilitet anger hur tillförlitligt och användbart ett mätinstrument är.¹⁶ I denna uppsats är frågan hur reliabelt vårt frågeformulär är, om det är korrekt utformat. Eftersom vi själva har konstruerat vår enkät finns det risk för att dess pålitlighet är låg. Reliabiliteten kan enligt Ejvegård (1996) testas genom olika testfrågor i ett frågeformulär eller genom att skicka ut en andra enkät som avser mäta samma sak som den första. Vi har inte gjort något för att testa reliabiliteten när vi har skickat ut enkäter men eftersom våra respondenter har svarat ungefär likadant trots olika erfarenheter av ämnet så anser vi att vårt frågeformulär kan sägas vara reliabelt. En del av våra intervjufrågor kan dock ha varit för komplicerade för att kunna besvaras i en enkät. Våra intervjupersoner har alla mer eller mindre valt att svara kortfattat på de flesta frågor, även de som krävde mer uttömmande svar. Vårt ämne är också komplicerat eftersom det handlar om personliga åsikter som är lätta att missförstå. Vi tror därför att många har valt att uttrycka sig på ett mer försiktigt sätt.

Vi anser att de svar som vi har fått in har varit omfattande och att intervjupersonerna har varit seriösa i sin attityd gentemot oss och våra frågor. Vi har tidigare beskrivit vissa brister i svaren, främst på grund av alltför omfattande

¹⁴ Olsson & Sörensen, *Forskningsprocessen*. (2001)

¹⁵ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, *Metodpraktikan*. (2003)

¹⁶ Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*. (1996)

och tidskrävande frågor. Trots detta anser vi att likheterna i svaren och beskrivningen av de svårigheter som respondenter har stött på visar att respondenterna har förstått våra frågor och därför kan reliabiliteten sägas vara hög.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (1991) föreslår ett annat sätt som kan användas för att testa reliabiliteten och det är att ställa sig frågan om man skulle få samma resultat om undersökningen gjordes en gång till på samma sätt. Eftersom vi har använt oss en kvalitativ metod för denna uppsats är meningen inte att andra ska kunna göra om studien. Istället är syftet att utifrån de som vi har intervjuat få en djupare förståelse för det svenska ledarskapet i Kina. Vår förhoppning är att de som läser denna uppsats kan finna våra resultat intressanta och i viss mån även användbara för eventuella fortsatta studier i ämnet.

3 Kultur och ledarskap

I det här kapitlet ska vi beskriva vad kultur och ledarskap är, utifrån olika författares definitioner. Vi presenterar Hofstedes (1991) dimensioner som senare hjälper oss att kartlägga kulturerna. Vi kommer även att ta upp kulturmöten och interkulturell kommunikation samt kulturens betydelse för ledarskapet och hur kulturellt ledarskap kan hjälpa till att hantera problematiken i en främmande kultur.

3.1 Vad kultur är

Det finns ingen aspekt i det mänskliga livet som inte påverkas eller berörs av kultur. Kulturen påverkar hur vi rör oss, hur vi uttrycker oss i ord och i känslor, hur vi tänker och löser problem. Kulturen har även inflytande över de politiska och ekonomiska systemen i samhället samt hur våra städer och transportsystem är planerade.¹⁷ Bjerke (1998) menar att kultur i vardagstal anses handla om ett korrekt beteende medan det utökat innebär en grundläggande aspekt på livet, det är något som alla människor har. Kultur innefattar alla, av ett samhälle, utvecklade värderingar, handlingar och resultat som behövs för att hantera livet. Enligt Källström (1995) skulle det utan kultur bli svårt att interagera med andra människor. En kulturs karakteristiska egenskaper blir tydliga först då kulturen jämförs med en annan kultur.

Trompenaars (1993) anser att kultur är ett system av gemensamma värderingar och föreställningar som resulterar i normer för hur man bör bete sig. Det menar även Bjerke (1998) eftersom kultur enligt honom är ett delat system av mening som bestämmer vad vi uppmärksammar, hur vi agerar och vad vi värderar. Inläringen sker genom interaktioner i en grupp av människor. De gemensamma dragen hos gruppen kan sägas utgöra en nationell kultur. Varje medlem i gruppen har sedan sin egen subjektiva kultur, en kultur som ständigt förändras. Kultur hos en individ utvecklas i tidig ålder och förstärks sedan under livets gång genom olika sammanhang.¹⁸

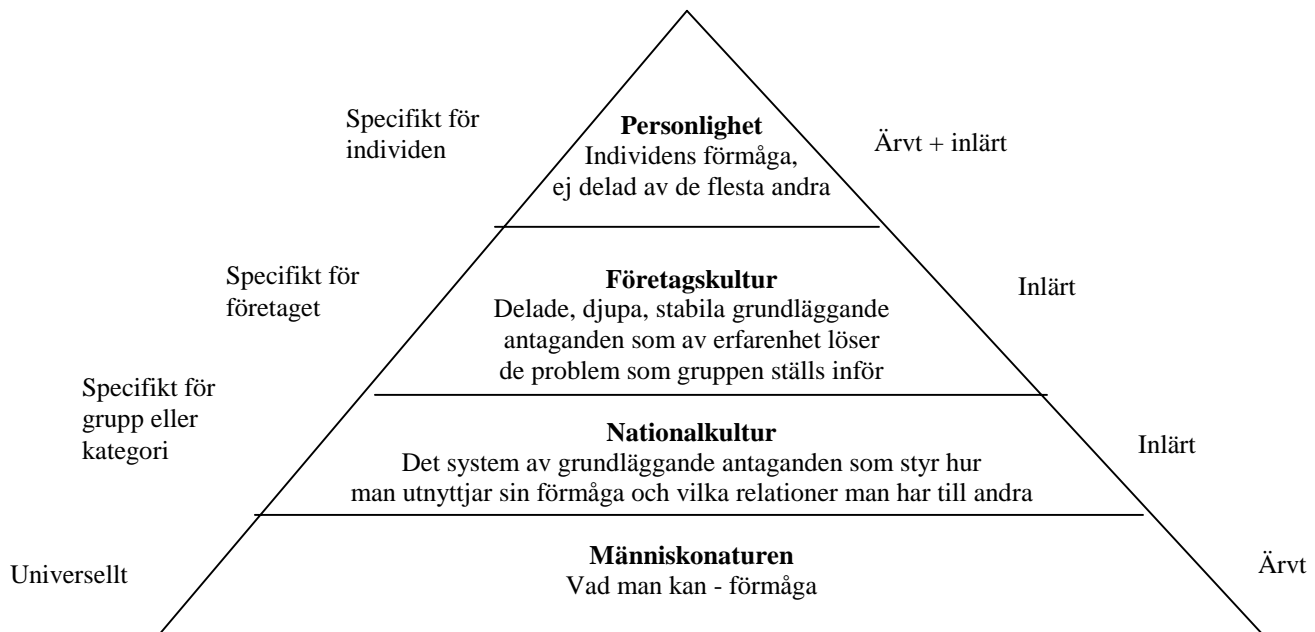
Mårtensson (1998) menar dock att allt inte kan tillskrivas kulturen utan en del av en individs beteende och värderingar ligger i den egna personligheten. Det betonar även Hofstede (1991) då en persons beteende endast delvis förutbestämt av kulturen, det anger bara vad som är troligt uppförande. Trots det påverkar kulturen

¹⁷ Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

¹⁸ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

en individ menar Bjerke (1998). Det ger individen en identitet, en världsbild och en uppsättning regler för beteende och uppförande. Kulturen förekommer i alla livets aspekter och tar sig uttryck i kläder, möbler, lekar och spel. I ett företag syns kulturen bland annat i attityder, ledarstilen och beteendet hos medarbetarna.

Mårtensson (1998) visar i en figur hur de olika kulturbegreppen är relaterade:¹⁹



Människonaturen är det som alla människor har gemensamt. Vi ärver olika grundläggande funktioner och förmågor som att känna rädsla, ilska, sorg och kärlek. Hur detta yttrar sig formas däremot av kulturtillhörigheten.

Personligheten är, till skillnad från människonaturen, varje individs unika mentala drag som inte delas av någon annan människa. Personligheten är delvis ärvd och till viss del inlärd, formad av den kollektiva kulturen.

Nationell kultur innefattar den påverkan ett lands språk, massmedia, utbildningssystem och politiskt system har på medborgarna, de kollektiva egenskaperna. Kulturen består i en stark symbolisk och känslomässig tillhörighet. Den är egentligen inte bunden till nationens gränser utan snarare till etnicitet, språk och religion men det är svårare att klassificera.

Företagskultur eller organisationskultur är "ett företags psykologiska tillgångar". Det är de mjuka delar som delas av alla medlemmar i en organisation och som skiljer dem från medlemmar i andra organisationer.²⁰

¹⁹ figur från Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998) s. 16

²⁰ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

3.2 Kulturens dimensioner

Hofstede presenterar i sin bok olika dimensioner av kulturer. En dimension är en aspekt av kulturen som kan mätas och jämföras med motsvarande aspekt i en annan kultur. Med hjälp av dessa dimensioner kan man skapa en modell över de kulturella skillnaderna mellan länder. De fyra dimensionerna är maktdistans, individualism – kollektivism, maskulinitet – femininet och osäkerhetsundvikande.²¹ Genom att dela in de nationella kulturerna utifrån dessa dimensioner får man en god inblick i och klassificering av de kulturella skillnaderna. Beroende på vilken dimension som dominerar i landet där man är uppvuxen så förväntar man sig olika företeelser på till exempel arbetsplatsen.²²

3.2.1 Maktdistans

Maktdistans mäter hur man i ett samhälle eller företag hanterar människors ojämlikhet, i hur hög grad man förväntar sig eller accepterar att makten är ojämnt fördelad. I länder med stor maktdistans är överordnade och underordnade ojämlika och underordnad förväntas bli beordrad. Makten är centraliserad och koncentrerad till ett fåtal individer. Organisationen är hierarkiskt strukturerad och kan liknas vid en pyramid. En chef ses i länder med stor maktdistans ofta som en autokrat eller en fadersfigur. För att visa på chefens makt är materiella statussymboler vanliga. I länder med liten maktdistans är överordnad och underordnad jämlika. Organisationerna är platta med decentraliserad makt och hierarkiska system finns till endast för att det är praktiskt att veta vem som är vem, nästa dag kan det dock se annorlunda ut. En chef i länder med liten maktdistans är demokratisk och de underordnade förväntas bli rådfrågade innan beslut fattas. En chef har inga särskilda privilegier och statussymboler är inte önskvärda.²³

3.2.2 Individualism – kollektivism

Denna dimension mäter vems intresse som dominerar i ett samhälle eller företag, individens eller gruppens. Den behandlar också individens förbindelse med familjen och gruppen. Just denna dimension kan vara svår att avgöra eftersom de normer som råder i samhället kan frångås i företag som skapar sin egen policy gentemot de anställda, särskilt i multinationella företag. I en individualistisk kultur förväntas en anställd agera utifrån det egna intresset som helst ska sammanfalla med arbetsgivarens intresse. Familjerelationer på arbetsplatsen är oftast inte önskvärda. En chef leder individer och belöningar kopplas till varje enskild individs prestationer. I individualistiska kulturer är uppgiften viktigare än

²¹ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

²² Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

²³ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

personliga relationer. I kollektivistiska kulturer förväntas den anställde bortse från de egna intressena och istället se till gruppens intresse. Familjerelationer på arbetsplatsen är vanligt förekommande eftersom man gärna anställer släktingar. En chef leder gruppen och det är denna som belönas. I kollektivistiska kulturer är de personliga relationerna viktigare än uppgifterna.²⁴

3.2.3 Maskulinitet – femininet

Denna dimension speglar bland annat individens relation till arbetslivet. Detta har visats sig vara olika mellan män och kvinnor och därför redovisas dessa skillnader i form av maskulinitet och femininet. I maskulina kulturer ses det som eftersträvansvärt att hävda sig själv, tjäna mycket pengar, bli befordrad till allt högre poster samt att prestera något. Könnsrollerna är åtskilda, männen förväntas vara tuffa och materiella medan kvinnor helst ska vara mjuka och livsbejakande.²⁵ Chefen i maskulina kulturer bör vara självhävdande och fatta beslut på egen hand, utan att behöva konferera med andra.²⁶ I feminina kulturer är det viktigt att ha goda relationer och kunna samarbeta. Männen förväntas vara anspråkslösa och mer som kvinnorna bör vara i maskulina kulturer, könnsrollerna är inte lika åtskilda.²⁷ En chef i feminina kulturer är ganska osynlig och litar på sin intuition eller diskuterar sig fram vid beslutsfattandet. Konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar.²⁸

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande handlar om hur osäkerhet hanteras, hur det okända konfronteras. Dimensioner mäter till vilken grad människor blir nervösa i okända situationer och vilka regler som styr hur man ska bete sig i sådana situationer för att undvika dem.²⁹ I starkt osäkerhetsundvikande kulturer finns det ett känslomässigt behov av lagar och regler. Det finns många, både formella och informella, föreskrifter om hur man ska bete sig på arbetsplatsen. I dessa kulturer är det önskvärt att arbeta hårt, vara upptagen och att inte slösa med tiden utan vara punktlig, tid är pengar. I svagt osäkerhetsundvikande kulturer finns det nästan en rädsla för lagar och regler, de undviks så långt som möjligt. I dessa kulturer arbetar man hårt endast om det är nödvändigt, att ta det lugnt och slappna av främjas och tid ses som en orientering, punktlighet är inget som binder en.³⁰

²⁴ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

²⁵ Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

²⁶ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

²⁷ Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

²⁸ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

²⁹ Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

³⁰ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

3.3 Kulturmöten

För att på ett framgångsrikt sätt kunna arbeta med och för personer från andra kulturer är det enligt Bjerke (1998) viktigt att vi förstår vår egen kultur och hur den påverkar oss. Det menar även Trompenaars (1993) som anser att grunden för framgång ligger i förståelsen av den egna kulturen och de egna antagandena om och förväntningarna på hur andra människor tänker och betar sig. Trots detta går det inte att till fullo förstå en annan kultur och det som fungerar i en kultur har liten chans att fungera effektivt i en annan.

Mårtensson (1998) menar att det finns olika faktorer som förutsäger en individs framgång i en främmande kultur. Det är viktigt att man ser fördelarna i den nya kulturen som en god ersättning för de fördelar som man inte har tillgång till. Att få kontakter med personer i den nya kulturen är en viktig förmåga som kan underlättas med goda språkkunskaper. Tolerans, respekt och ett öppet sinne är viktiga nyckelord i en lyckad anpassning.

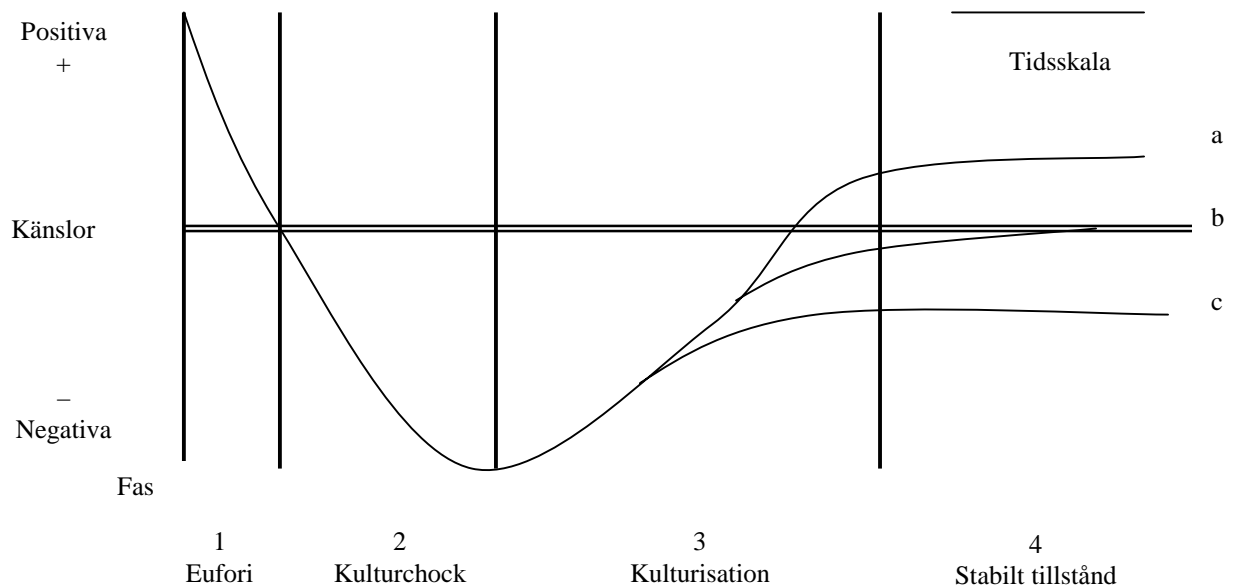
Mårtensson (1998) använder begreppet *ackulturation* för att beskriva den förändringsprocess som inträffar hos individer i kontakt med andra kulturer. Kulturen präglar individens sätt att bete sig, i Sverige tänker och uppför vi oss svenskt medan man i Kina tänker och uppför sig kinesiskt. Detta är inget som man reflekterar över i det egna hemlandet. När man däremot befinner sig utomlands ställs kunskapen om hur man betar sig på ända, man får en insikt i att ens beteende och tankemönster inte är direkt överförbara.³¹

Den vanligaste formen av interkulturella möten är enligt Hofstede (1991) den mellan en främmande individ och en ny kulturmiljö. Individen upplever ofta en ”kulturchock”, ett tillstånd där man kan känna både psykiskt och fysiskt obehag. Upplevelserna hos människor som kommer i kontakt med en främmande kulturmiljö följer ofta en *kulturisationskurva*.³²

³¹ Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

³² Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

Kulturationskurvan:³³



Fas 1 Eufori är ofta en kort period då allt är spännande i den nya kulturmiljön. I denna fas vet individen hur man ska bete sig i hemlandet men inte hur man ska bete sig i värdlandet.

Fas 2 Kulturchock uppkommer när det verkliga livet i den nya kulturmiljön börjar och det är ett tillstånd av stor osäkerhet och ofta också obehag. I denna fas har individen fått insikt i att beteende och tankemönster ser annorlunda ut i värdlandet. Man har dock inte hunnit lära sig tillräckligt mycket för att nå framgång.

Fas 3 Kulturation börjar när individen har tagit till sig den nya kulturmiljöns värderingar och integrerats i de nya förhållandena. I denna fas har individen insett att det egna beteendet inte fungerar och prövar därför olika metoder för att nå framgång.

Fas 4 Stabilt tillstånd är det slutgiltiga sinnestillståndet. Det kan upplevas på tre olika sätt. För det första (a) kan det uppfattas negativt jämfört med hemmiljön och individen känner sig fortfarande som en främling. För det andra (b) kan det kännas lika bra och individen anses då vara bikulturellt anpassad. För det tredje (c) kan sinnestillståndet upplevas som bättre än hemmiljön och individen har då blivit infödd i kulturen.³⁴

³³ figur från Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991) s. 260

³⁴ Hofstede, *Organisationer och kulturer*. (1991)

3.4 Kommunikation

Det viktiga med interkulturell kommunikation är enligt Mårtensson (1998) inte att sända ut det rätta budskapet utan att få den rätta responsen. För att kunna utlösa den rätta responsen och således vara en god kommunikatör krävs det att man förstår hur man beter sig i olika kulturer. Är man medveten om att det egna agerandet på hemmaplan inte nödvändigtvis kommer att uppfattas likadant i en annan kultur i ett annat land så ökar chanserna för god kommunikation.

För att uppnå en interkulturell förståelse krävs det att man lär sig den nya kulturmiljöns språk. Hofstede (1991) menar att språket är nyckeln till den biculturella anpassningen. Det anser även Bjerke (1998) som hävdar att just språket är det viktigaste verktyget i den kulturella inlärningsprocessen. Språk innefattar även den icke-verbala kommunikationen såsom ansiktsuttryck och kroppsrörelser. Innan man fullt ut kan komma in i en ny kultur krävs ofta att man behärskar det andra språket. Språket bär kulturen och ger ofta subtila signaler om kulturens värderingar och normer. Språket ger tillgång till det lokala samhället och möjliggör integration.

Hofstede (1991) anser att en persons utvecklande av interkulturell kommunikationsförmåga har att göra med tre egenskaper; medvetenhet, kunskap och färdigheter. Medvetenheten innebär en insikt i att man själv, liksom alla andra, bär på en egen kultur som formas under livet. Med denna medvetenhet kan man acceptera andras olikheter. Kunskapen är ett måste för att kunna samverka med människor från andra kulturer. Färdigheterna består i att lära sig vara mer förstående.

Enligt Hofstede (1991) finns det två olika typer av utbildning i interkulturell kommunikation. Den ena typen innebär ett fokus på särskild kunskap om den nya kulturen, hur man ska leva. Det kan också innebära en språkkurs. Den här typen av utbildning ger inte individen medvetenhet vilket den andra typen gör. Här ligger tyngdpunkten på allmän kunskap i kulturella skillnader. Den är inte landsspecifik utan kunskapen kan användas i alla kulturella miljöer. Denna typ av utbildning leder ofta till ett ökat behov av kunskap och färdigheter.

3.5 Ledarskap

Enligt Bjerke (1998) ska ledarskap och chefskap inte ses som synonymer. Istället kan ledarskap ses som en funktion av chefskap, förmågan att kunna påverka människor så att de medverkar till att nå, för organisationen, uppsatta mål. Ledarskap kan också ses som en högre duglighetsordning än chefskap. En chef kan påverka medarbetarnas handlingar och beslut medan en ledare kan påverka deras attityder och åsikter. Chefer gör saker rätt, ledare gör rätt saker. Den ideala

situationen i ett företag är kombinationen av effektivt chefskap och kraftfullt ledarskap.

Vidare anser Bjerke (1998) att det som främst gör en person till en ledare är människors villighet att följa. Genom att följa erbjuds människor ett sätt att få personliga mål tillfredsställda. Om en ledare förstår detta och det som motiverar medarbetarna och om det syns i ledarens sätt att agera så ökar chanserna för ett effektivt ledarskap. Framgångsrikt ledarskap handlar trots allt om att bry sig. Det är de interaktiva processerna mellan en ledare och de som följer som är ledarskapets kärna.

3.6 Kulturens betydelse för ledarskapet

En affärsledares viktigaste förmåga är enligt Bjerke (1998) att kunna klargöra för sina medarbetare ”vad vi tror på”. Den som kan detta är en kulturell affärsledare. I dagens internationella företag så påverkar kulturen allt som ett företag sysslar med och företagsledare tvingas på så sätt se kulturen som en viktig faktor. Chefer bör förbättra sin kulturhantering och företagen bör inkludera kultur i sina strategier på grund av en rad olika skäl. Med kunskap om kultur kan relationer i ett företag förbättras eftersom man får en insikt i hur människor fungerar i olika sammanhang. Med den kunskapen är det också lättare att se förbi kulturen när man utövar sitt ledarskap och på så sätt bli mer effektiv.

Ett företags kultur återspeglar till viss del den nationella kulturen, som företaget är en del av. Den nationella kulturen påverkar hur en organisation utformas med arbetsfördelning och karriärsystem. En nations kultur påverkar även ledarskapet. Varje individs grundläggande föreställningar och beteende utformas under influens från den nationella kultur som man lever i. Även ett företag präglas av sin omgivning. Kulturen i samhället kan direkt påverka hur ett företag eller ledarskap fungerar. Det görs genom:³⁵

- maktfördelningen, om den är centraliserad eller spridd
- människors benägenhet att ta risker
- belöningen av människor och efter vilka kriterier det sker
- människors intresse av förändringar
- de anställdas lojalitet gentemot sin arbetsplats

Ett problem med att studera hur kultur påverkar ledarskap är att det är svårt att endast ta hänsyn till kultur (normer, värderingar osv.) i en nation. Faktorer som utbildning, ekonomi och politiska system inkluderas ofta också. Dessa faktorer kan dock ses som kulturella manifestationer och inte som kultur i sig. De utgör då inget hinder.³⁶

³⁵ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

³⁶ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

Källström (1995) menar att man måste sätta in ledarbeteendet i ett kulturellt sammanhang för att fullt ut förstå det. Det sätt på vilket man organiserar arbete och motiverar medarbetare påverkas av de tanke-, känslö- och beteendemönster som utgör en nations kultur.

Ledarskap är i hög grad kulturberoende. När företagen internationaliseras och ledarna ska leda människor från andra kulturer än sin egen är risken stor för missförstånd och misslyckanden. För att undvika detta hade det varit bra med en internationell ledarstil som är gångbar överallt. Men eftersom det nu inte finns måste varje ledare förstå hur det egna ledarskapet förhåller sig till det som medarbetarna förväntar sig av en ledare. Alla ledare är olika och leder olika. Det finns dock en viss kulturell grund som alla ledare inom samma kultur har och sedan finns det variationer runt denna grund. Variationerna kan bero på personlighet eller på organisationens ekonomiska situation. Ett lands ledarskapsstil är förankrad i den nationella kulturen. I ledarskapsstilen speglas det som präglar det sociala livet och samhället i allmänhet.³⁷

Mårtensson har funnit att aspekter rörande ledarskap varierar mellan olika länder, att det finns skillnader i vem som blir chef. Räknas hög akademisk utbildning eller en karismatisk personlighet? Ska en chef vara ung och dynamisk eller äldre och mer erfaren? Kommunikation är viktigt, en chef ska kunna kommunicera med andra. Hur ser relationer och informationskanalerna i företaget ut? Beslutsfattandet är också viktigt. Den allmänna andan i företaget har betydelse, främjar man lagandan eller det hierarkiska tänkandet? För ett svenskt företag gäller det att ta till vara på de delar som innebär fördelar med den svenska ledarstilen och anpassa eller förändra de delar som innebär nackdelar.³⁸

Hur en affärsledare ser på kultur påverkar dennes sätt att leda. En kulturell affärsledare ser företaget som kultur, i kollegors attityder och värderingar, i problemens lösningar och i företaget agerande gentemot sin omvärld och sina anställda. Det är enligt Bjerke (1998) viktigt att ha denna syn eftersom organisationer består av människor. En ledares arbete är kultur, att skapa syfte och sammanhang. Detta görs genom språket, ”att tala ‘deras’ språk är att förstå deras syn på verkligheten”.³⁹ Ju mer en ledare kan förstå vad som motiverar medarbetarna desto mer effektiv är denne i sitt ledarskap.

3.7 Kulturellt ledarskap

Enligt Bjerke (1998) bör en chef besitta två olika typer av kunskap för att kunna hantera problematiken med en främmande kultur. Den ena typen är faktakunskap om hur kulturen manifesteras i sociala vanor. Denna typ av kunskap är lätt att lära sig. Den andra kunskapsstypen är mer tolkande, att förstå vad som omfattas i

³⁷ Källström, *I spetsen för sin flock*. (1995)

³⁸ Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

³⁹ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998) s. 290

normer och värderingar. Denna typ av kunskap är svårare att ta till sig. Nedan ges exempel på några kulturmanifestationer (vanor) som en företagsledare behöver känna till:

- *Personlig acceptans.* Detta är en av de viktigaste sociala vanorna och de skiljer sig åt mellan olika länder. Vi betar oss olika när vi hälsar, när vi talar med varandra och när vi äter.
- *Tid i sociala sammanhang.* Vilken roll tiden har i sociala sammanhang varierar mellan olika länder. Vilket klockslag, jämfört med det som på förhand är bestämt, man kommer till en middag eller ett möte är olika. Synen på när saker och ting ska göras och vad tiden ska användas till varierar.
- *Vänskap och artighet.* Vem man gör affärer med och hur en affärsuppgörelse ska tolkas, om ett ja eller ett nej verkligen innebär ett ja eller ett nej, är olika i olika delar av världen.⁴⁰

För Bjerke (1998) är kulturella ledare personer som förstår andra människor, som drivs av värderingar. De kan hantera komplexitet, tvetydighet och osäkerhet. De låter sig inte hindras av byråkrati och hierarki och kan gå emot sin egna nationella kultur. De ser på världen i stora drag och lär så länge de lever. Eftersom olika kulturer uppvisar olika normer, värderingar och föreställningar så skiljer sig också det kulturella ledarskapet mellan olika kulturer. En kulturell affärsledare bör ha kunskap om och förståelse för de värderingar som råder i organisationen. Den kulturella affärsledaren är dessutom ansvarig för att tydliggöra dessa värderingar så att alla i företaget kan ta del av dem.

Bjerke (1998) har skapat, vad han kallar, en kom-ihåg-lista åt multinationella chefer. I den betonar han vikten av att lära sig det lokala språket, även det icke-verbala elementet i kommunikationen. Han anser det också viktigt att blanda sig med lokalbefolkningen och även göra det utanför arbetstid, så att man skapar ett socialt nätverk. Andra viktiga punkter på listan är att vara tålmodig, förstående och accepterande, värdkulturen är också komplex och det gäller att vara realistisk i sina förväntningar.

3.8 Sammanfattning

Kultur innefattas av alla i ett samhälle, och kan sägas vara ett system av gemensamma värderingar och föreställningar som resulterar i normer för hur man bör bete sig. Gemensamma drag hos grupper kan utgöra en nationell kultur, dock så har varje medlem i gruppen sin egen kultur som ständigt förändras. Kultur hos en individ utvecklas i tidig ålder och förstärks sedan under livets gång. En persons beteende är endast delvis förutbestämt av kulturen och vad som är sannolikt beteende. Hofstede har delat in kultur i fyra dimensioner som skapar en modell över kulturella skillnader mellan länder. De fyra dimensionerna är *makt­distans*,

⁴⁰ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer.* (1998)

individualism - kollektivism, maskulinitet-feminitet och osäkerhetsundervikande. För att på ett framgångsrikt sätt kunna arbeta med och för personer från andra kulturer är det viktigt att förstå sin egen kultur och hur den påverkar oss. Det finns olika faktorer som förutsäger en individs framgång i en främmande kultur. För en lyckad anpassning är goda språkkunskaper, tolerans, respekt och ett öppet sinne viktiga nyckelord. En vanlig form i interkulturella möten är då en främmande individ möter en ny kulturmiljö. Individer går igenom olika tillstånd som följer en *kulturisationskurva*. I interkulturell kommunikation är det viktigt att få den rätta responsen inte att sända ut det rätta budskapet. Språket ses ofta som nyckeln till bikulturell anpassning. En persons utvecklande av interkulturell kommunikationsförmåga har att göra med tre egenskaper; medvetenhet, kunskap och färdigheter.

Ledarskap är förmågan att kunna påverka människor så att de medverkar till att nå uppsatta organisatoriska mål. I dagens internationella företag så påverkar kulturen allt som ett företag sysslar med och företagsledaren bör se kulturen som en mycket viktig faktor. En internationell ledarstil som är gångbar överallt hade varit bra för att minska risken för missförstånd och misslyckanden när företag internationaliseras och då ledarna ska leda människor från andra kulturer än sin egna. Ju mer en ledare kan förstå vad som motiverar medarbetaren desto mer effektiv är denne i sitt ledarskap. När nu inte en internationell gångbar ledarstil finns så bör man ha faktakunskap om hur kulturen manifesteras för att lyckas med och kunna hantera problem i sitt ledarskap i en främmande kultur.

4 Svensk och kinesisk kultur

I detta kapitel behandlas den svenska och kinesiska kulturen och deras kännetecken. Vi söker även en inblick i det svenska ledarskapet såsom det beskrivs av olika författare. Vi har även valt att ta med ett avsnitt om det kinesiska ledarskapet för att våra läsare lättare ska kunna ta del av de skillnader som kan tänkas uppstå och göra en egen jämförelse.

4.1 Svensk kultur

Den svenska kulturen kännetecknas av jämlikhet, mellan kön, yrken och generationer. Det existerar knappt några samhällsklasser och generationsklyftorna är små. Ett annat kännetecken är att rättvisa, rättigheter och skyldigheter gäller för alla. Den svenska kulturen är individualistisk. Frihet och utmaning i jobbet betonas liksom självständighet, variation, trivsel och individuell finansiell frihet. Trots individualistiska drag så accepteras regler och regleringar.⁴¹

En svensk betonar att man ska vara anspråkslös och blygsam, man ska undvika konflikter och underordna sig kollektivt. Man strävar efter det som är lagom. Det finns dock tecken på att den yngre generationen allt mer betonar expressivitet och konfrontation. Individualismen ökar och man ser allt mer positivt på mångfald, både i livet och i samhället. Svenskar ser sig själva som moderna människor i ett utvecklat, demokratiskt och välorganiserat samhälle. Man framhåller samarbete och anpassar sig efter gruppen, solidaritet är viktigt. En svensk beskrivs som tålmodig, återhållsam och emotionellt kontrollerad.⁴²

Enligt Bjerke (1998) beskrivs svenskar som välorganiserade och strukturerade, de uppskattar ordning och reda. Detta kan uppfattas som tråkigt och stelt. Ärlighet, uppriktighet och punktlighet är viktigt och svenskar beskriver sig själva som pålitliga, lojala, etiska och korrekta. För svenskar är privatlivet viktigt, det finns en klar gräns mellan vad som är arbete och vad som är privatliv, företaget och ledare ska inte blanda sig i de anställdas liv. En svensk är inte särskilt utåtriktad, en ledare bör inte visa känslor offentligt och framför allt inte låta dem påverka beslutsfattandet. En svensk förväntas inte framträda i mängden, inte vara överlägsen och se sig som bättre än andra, den så kallade Jantelagen. Saker och ting ska också vara lagom, varken mer eller mindre. Den svenska kulturen är

⁴¹ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

⁴² Mårtensson, *Affärsrelationer i Europa*. (1998)

konfliktundvikande, man tycker illa om konfrontationer och känsloladdade diskussioner. Konflikter löses genom kompromisser.

Svenskar karakteriseras enligt Källström (1995) av konfliktundvikande, ärlighet och blyghet. Svenskar är också präglade av förnuft i termer av ordning och reda, allvarsamhet och saklighet. Konfliktundvikande innebär att man har en benägenhet att undvika konfrontation med personer som man är oense med. Men man undviker också gärna känsloladdade diskussioner och pratar gärna kring "neutrala" ämnen. Förnuft innefattar många egenskaper hos svenskar. Svenskar är praktiska och till viss del rationella, det ska vara i lagom dos. Det ska vara ordning och reda, gärna också rättvist, avsaknaden av detta skapar irritation.

Källström (1995) menar att den svenska kulturens egenskaper kan ställa till problem i den internationella affärsvärlden samtidigt som de kan ge fördelar. Dessa egenskaper är:

- Tron på den egna förmågan – svenskar har gott självförtroende och tror sig gärna kunna saker bättre än andra.
- Respektlöshet – svenskar blir inte så imponerade av statussymboler vilket kan underlätta vid förhandlingar.
- Analytisk läggning – svenskar vill ha fakta för att kunna dra logiska slutsatser, känslor får inte påverka analysen.
- Teknik att hantera konflikter – svenskar väljer gärna omplacering och omskolning för att lösa konflikter, allt för att undvika känsliga konfrontationer.
- Tigandets logik – svenskar har lätt för att vara tysta, något som kan uppfattas som kyla, avspändhet och lugn i förhandlingar.

4.2 Svenskt ledarskap

Källström (1995) har intervjuat svenska ledare och dessa intervjuer visar att svenska ledare kommer från olika sociala miljöer. Det är ledarens egen ambition som barn som varit drivande inte föräldrarnas ambition för barnet. Utbildningens inriktning är mindre viktig, däremot har utbildningen betydelse för utvecklandet av personliga egenskaper. Framgångsrika ledare upptäcks tidigt och ges ofta svåra uppdrag för att grundlägga ett bra självförtroende. Ledarna har till stor del formats före 40-års ålder och de har utvecklat en egen personlig ledarstil efter de individuella förutsättningarna. Svenska ledare balanserar mellan att vara hårda och mjuka i relationen till medarbetarna, kanske finns en viss övervikt av hårdhet. Källströms bild av det svenska ledarskapet visar på en stor mångfald men det finns mönster och särdrag och det är dessa som han redovisar i sin bok.

Enligt Bjerke (1998) tar svenskar mycket seriöst på sitt arbete och ledare innehar ofta sina positioner av personliga snarare än offentliga eller finansiella skäl. Ledarskapet ses som en process eller ett samarbete snarare än en roll eller kvalitet. En svensk affärsledare är bra på att förhandla. Förhandlingsförmågan kombineras

med samarbete med de anställda för att uppnå resultat. Det är ledarens uppgift att motivera, involvera och stimulera medarbetarna.

En svensk ledare kan vara man eller kvinna, är välutbildad och tillhör inte någon speciell samhällsklass. Ledarstilen är delegerande och delaktig. Den svenske ledaren använder legitim makt där det behövs, söker samarbete, kompromisser och samförstånd genom att konsultera sina underordnade. Team är viktigare än individer eller grupper i stort för den svenske ledaren som inte vill kontrollera underordnade i detalj utan uppmuntrar individuella initiativ. Svenska affärsledare är rationella, systematiska, pålitliga och ärliga.⁴³

Bjerke (1998) menar att ett allmänt intryck om svenskt beslutsfattande är att det är långsamt. Svenskar skyndar inte in på ett möte, de tvingar inte fram ett svar utan väntar och de talar inte om dem inte har något att säga. Vid beslutsfattandet är varje persons samtycke av vikt och en chef rådfrågar ofta sina medarbetare för att få deras åsikter. I svenska organisationer finns vertikal kommunikation och medarbetarna är inte rädda för att inte tycka lika som sin chef. Beslutsfattandet är demokratiskt och kännetecknas av medbestämmande. En svensk ledare har mindre centraliserad makt, är mindre formell och mer delegerande. Ledarskapet beror på respekt och rang, det är något man nått, inte blivit tillskriven.

Svenska chefer arbetar hårt, planerar och fattar beslut enligt Källström (1995). De är flexibla och anpassningsbara till andra kulturer och människor. En svensk ledare måste anpassa sig till den lokala ledarstilen och gör det i hög grad. Den svenska ledarstilen missförstås ofta i andra kulturer och uppfattas som svag, framförallt i USA.

En svensk ledare är inte högfärdig i relationen till sina medarbetare, avståndet är mindre mellan över- och underordnade än internationellt sett. Svenska ledare har mindre ”vi-dem”-attityd till medarbetarna och anser att resultat uppnås genom samarbete mellan ledning och anställda. Relationen mellan över- och underordnade är till stor del informell och cheferna är ofta tillgängliga för medarbetarna. Medarbetare kan lätt tilltala och framföra synpunkter till sin chef. Svenska ledare är bra på att engagera och ta tillvara medarbetarnas kompetens. En svensk medarbetare behöver inte lyda order för att arbeta utan gör det eftersom man engagerar sig i det som ledningen och företaget vill uppnå. Relationen mellan chefen och medarbetarna kännetecknas av informalitet, ett icke-auktoritärt ledarbeteende och en omfattande kommunikation.⁴⁴

Styrkan i svenskt ledarskap ligger enligt Källström (1995) i förmågan att få kraften i företaget att komma från de anställda snarare än från cheferna, vilket är vanligt i andra kulturer. Genom att visa medarbetarna respekt och utnyttja deras kompetens uppnås detta. Svenska ledare ger underordnade handlingsutrymme genom att inte ge detaljerade direktiv utan lämnar lite att tolka. Ledarskapet hålls

⁴³ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

⁴⁴ Källström, *I spetsen för sin flock*. (1995)

öppet, medarbetarna känner till företagets mål och ledningens idéer och vet varför de förväntas utföra vissa saker. Svenskt ledarskap kräver kompetenta och motiverade medarbetare som kan hantera det otydliga och informella i ledningens kommunikation och kan leva upp till de krav på ansvar och engagemang som ställs.

Svenska chefer är enligt Mårtensson (1998) mjuka chefer, de undviker att ta tag i dåligt presterande underchefer, de håller sig borta från svåra beslut och avstår gärna från att verkställa de beslut de fattat. Beslut fattas ofta efter att man tagit reda på vad medarbetarna tycker. Det är viktigt att besluten förankras så att alla följer dem. Den svenske chefens framtoning och stil är informell. Man framhäver inte sin position och vill gärna dölja den makt de har. En svensk chef är behärskad och tillbakadragen och uppfattas ofta som oflexibel och rädd för att ta risker.

4.3 Kinesisk kultur

Kina är en av världens äldsta civilisationer och många av värderingarna i samhället idag är samma som funnits under tusentals år i Kina. Bjerke (1998) menar att om man vill förstå kineser måste man förstå vilka principer de lever efter. Tro och filosofi påverkar varje aspekt av det kinesiska livet och tanke sättet. Konfucianismen är den mest inflytelserika filosofin. Enligt O'Keefe & O'Keefe (1997) har Konfucius (551-479 f kr) idéer influerat det kinesiska samhället på det sociala, ekonomiska och kulturella planet. Hans lära går ut på att skapa harmoni i samhället. Läran stöts av tre grundpelare; respekt för hierarki och ålder, grupporientering samt bevarandet av ansiktet. En yngre människa är skyldig en äldre människa respekt och lydnad. Den äldre människan ska ge tillbaka skydd och omtänksamhet. En person är inte i huvudsak en individ utan en medlem av familjen. Harmoni återfinns i bevarandet av ansiktet i betydelse av rang, självrespekt och prestige. Ett korrekt uppträdande gentemot andra bibehålls om man behandlar andra som man själv vill bli behandlad.

Konfucianismen bygger på fem traditionella hierarkiska relationer mellan människor, wu lun.⁴⁵ Enligt Fan (2000) är dessa relationer och dess grundläggande principer följande:

- härskare och underlydnad, präglas av lojalitet och plikt
- far och son, regleras genom kärlek och lydnad
- man och hustru, bygger på förpliktelse och underkastelse
- äldre och yngre bror, den äldre brodern formar sin yngre underlydande bror
- vänner, genomsyras av tillit

Det kinesiska samhället bygger enligt Bjerke (1998) på familjen snarare än individen, det gemensamma bästa prioriteras framför individuellt förverkligande.

⁴⁵ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

Man föds in i en familj eller släkt och det är familjen eller släkten som utgör tryggheten i tillvaron. Familjetänkandet styr även det kinesiska företagandet. De flesta kinesiska företagen är familjeföretag och familjen står som modell för den kinesiska organisationen. Ägaren eller den äldste chefen har en patriarkalisk relation med sina underordnade och fattar beslut som är för familjens bästa.

Till familjen kan även särskilt betydelsefulla relationer höra, det som Worm (1997) kallar innergruppen eller den utökade familjen. Till denna innersta gruppen, familjen och vännerna, känner kineserna ett väldigt starkt band och agerar lojalt gentemot medlemmarna i den egna gruppen. Däremot finns varken band eller lojalitet mot de personer som inte ingår i innergruppen, kallat yttergruppen. Kinesers lojalitet till ett företag beror på kopplingarna till personer i innergruppen. En kines är lojal gentemot ett företag om han har några personliga relationer till det eftersom en kines har starka band till människor, inte till företag.

Auktoritet är viktigt i den kinesiska kulturen. Man ska visa respekt för auktoritet, senioritet och hierarkisk ställning.⁴⁶ Kineser är lydiga och fullföljer deras förpliktelser till överordnade. Detta gör kineserna för att följa etikettsreglerna och visa ett korrekt uppträdande, de vill inte bryta den vertikala ordningen i Konfucius lära.⁴⁷ Den kinesiska kulturen är enligt Bjerke (1998) mycket maktcentrerad och det innebär att det är makt som sådan, inte dess legitimitet, som föregår gott och ont. Andra människor utgör hot mot ens makt och därför bör man inte lita på andra.

4.3.1 Guangxi

Den kinesiska affärsmiljön grundas på nätverk, Guangxi. Nätverket är viktigt för att göra affärer och det baseras på ömsesidiga förpliktelser.⁴⁸ Enligt Wood, Whitely & Zhang (2001) definieras Guangxi bäst som vänskap med återkommande utbyte av tjänster mellan människor. Worm (1997) menar att Guangxi-nätverken anses vara så starka och frekventa att det vore omöjligt att leva i Kina utan att använda sina Guangxi-kontakter varje dag, det är så kineser löser problem. Problemet kommer att lösas genom kontakter som finns i nätverket eller så skapas nya kontakter genom befintliga kontakter. Ett ofta förekommande talesätt är att människas värde är summan av dennes relationer i nätverket. Guangxi går ut på att göra varandra tjänster och om någon inte skulle ge en tjänst tillbaka så förlorar denne sitt ansikte, därför krävs också tillit och hög moral. Guangxi innebär ofta en fördel för den svagare parten i nätverket då man ska hjälpa till efter bästa förmåga. Samtidigt blir den svage beroende av den starke och står alltid i skuld.⁴⁹

⁴⁶ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

⁴⁷ O'Keefe & O'Keefe, *Chinese and Western behavioural differences*. (1997)

⁴⁸ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

⁴⁹ Worm, *Vikings and Mandarins*. (1997)

4.3.2 Kommunikation

O’Keefe & O’Keefe (1997) menar att kineser är passiva och artiga i sin kommunikation eftersom de anser sig visa respekt och hänsyn genom detta beteende. Det är också ett sätt att bevara harmonin och inte få någon att förlora ansiktet. Kineser undviker också att ta initiativ, då de anser att initiativtagande stör den rådande ordningen och harmonin. Om något ändras eller tas upp till förslag rubbas harmonin och konflikter skapas, något som helst ska undvikas.

Ansiktet är en viktig aspekt i den kinesiska kulturen. Begreppet har två innebörder, dels som en persons moraliska karaktär och ära och dels som rykte och prestige. En kines är mycket rädd för att förlora ansiktet och därmed stå med skammen. Det får till följd att kineser sällan erkänner misstag eller ber om hjälp. En kines vill heller inte bli tillsagd offentligt.⁵⁰ Kineserna vill uppnå harmoni den gyllene medelvägen, det är därför det är så viktigt att behålla ansiktet. På grund av det söker kineser ofta kompromisser istället för konfrontationer.⁵¹

4.3.3 Motivation

Många problem och misslyckanden i västerländska företag som etablerar sig i Kina associeras med problem inom områdena prestationsmotivation och kvarhållandet av personal. Detta beror på att kineser inte motiveras på samma sätt som västerlänningar. Kineser har traditionellt varit rädda för att göra fel i arbetet då det funnits och i vissa fall finns en överhängande risk för bestraffning. Därför är kinesen dålig på att ta initiativ och ifrågasätter inte chefen. Kineser är påverkade av socialistiska och konfucianistiska värden vilket gör dem mer kollektiva än individuella. Därför är motiven för att göra ett bra arbete annorlunda än i väst.⁵²

I en undersökning fann Jackson och Bak (1998) ett antal områden som är viktiga för västerländska företag att fokusera på för att motivera och behålla sin kinesiska personal. De kom fram till att det är viktigt att ge klara direktiv som är dokumenterade, kommunicerade och accepterade av både personal och ledare. Detta för att skydda de olika rollerna personalen har, men också för att skydda personalen från osäkerhet. Yngre anställda har en öppnare attityd till ansvarstagande än deras äldre kolleger. Motivationen ökar med större ansvar, men tilldelning av ansvar måste ses som en längre process. Det är bra att ställa upp mål för sina anställda som sedan följs upp kontinuerligt. Vid bra resultat fungerar en väldigt enkel sak som beröm som en bra motivationsfaktor, då kineser inte fått så mycket beröm tidigare i det gamla systemet.

⁵⁰ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. (1998)

⁵¹ O’Keefe & O’Keefe, *Chinese and Western behavioural differences*. (1997)

⁵² Jackson & Bak *Foreign companies and Chinese workers*. (1998)

Vidare visar Jackson och Bak (1998) undersökning att en bra grundlön anses vara generellt viktigt för att rekrytera och behålla medarbetare. Inte som direkt motivationsmedel men det är ett måste i Kina då anställda ofta byter arbete för en något högre lön. Istället är prestationsrelaterad bonus en motivationshöjande faktor. En ledare måste föregå med gott exempel, då detta motiverar de anställda att arbeta bättre, men det är ännu viktigare att kunna motivera sina anställda så pass bra att de arbetar även när högste ledaren är borta. En stark företagskultur kan bygga upp bättre lojalitet hos de anställda. Detta föreslås göras genom personalutbildning av olika slag.

För att de anställda ska visa lojalitet och kunna identifiera sig med organisationen så är det viktigt med en positiv arbetsupplevelse. Tydliga karriärstegar måste finnas och vara synliga för de anställda och en bra arbetsmiljö som västerländska företag erbjuder måste bibehållas. Detta bidrar till en naturlig motivationsfaktor.⁵³

4.4 Kinesiskt ledarskap

En kinesisk ledare är enligt Bjerke (1998) en maktspelare, det är fullt acceptabelt att undanhålla information till andra för att öka eller bevara makten. I kinesiska företag har ledare ofta en autokratisk, centraliserad chefstil. Bjerke menar att de anställda är rädda för att inte samtycka med chefen, de har en svag arbetsetik och litar inte gärna på varandra. Den kinesiska affärsorganisationen är strakt personifierad och kretsar kring ägaren och dennes representanter, ofta familj och släkt. En kinesisk chef vill ha kontroll på allt som har att göra med sitt företags affärer och övervakar alla. Denna övervakning är vanligt eftersom lojalitet och tillit saknas. Detta är något som de anställda räknar med. Kinesiska chefer uppskattar inte att de anställda tar egna initiativ och man betonar träning av färdigheter i arbetet, inte personligt förverkligande. Man befordrar inom det egna företaget och befordran bygger på senioritet. En kinesisk medarbetare är mycket avslappnad när det gäller arbete och tar sig gärna tid att skvallra om andra.⁵⁴

Bjerke (1998) menar att den kinesiska affärsledaren har självdisciplin och lägger ner mycket tid på sitt arbete. Han värderar sparsamhet, lydnad, tålamod och uthållighet. Han är flexibel och anpassningsbar och har kreativa attityder till lagens och kontraktens ord. Han är duktig på att nätverka men litar inte på utomstående utan är mycket hemlighetsfull och vill inte ha inblandning utifrån. En kinesisk affärsledare njuter av status, pengar och materiellt välstånd eftersom det är en symbol för viktiga aspekter som ära, rykte och prestige.

⁵³ Jackson &, Bak *Foreign companies and Chinese workers.* (1998)

⁵⁴ Bjerke, *Affärsledarskap i fem olika kulturer.* (1998)

4.5 Sammanfattning

Svenskar framhåller samarbete och anpassar sig efter grupp. Solidaritet, självständighet, variation och individuell finansiell frihet är viktigt. En svensk förväntas inte framträda i mängden eller vara överlägsen. Svenskarna är konfliktundvikande då de gärna avstår från konfrontationer med personer som de är oense med. En svensk ledare kan vara kvinna eller man med bakgrund från olika sociala miljöer. Svenska ledare balanserar mellan att vara hårda och mjuka i relationen till sina medarbetare. Det anses i Sverige vara ledarens uppgift att motivera, involvera och stimulera medarbetare. Beslutsfattandet är demokratiskt och kännetecknas av medbestämmande från medarbetarna.

Kina är en av världens äldsta civilisationer med många gamla värderingar som finns kvar än idag. Konfucianismen är den mest inflytelserika filosofin i samhället som går ut på att skapa harmoni. Läran stöts av tre grundpelare; respekt för hierarki och ålder, grupporientering samt bevarandet av ansiktet. Det kinesiska samhället bygger på familjen snarare än individen där familj och släkt utgör tryggheten i tillvaron. Den kinesiska affärsmiljön grundas på nätverk, Guangxi som baseras på ömsesidiga förpliktelser. Kineser är passiva och artiga i sin kommunikation och undviker gärna konfrontationer för att behålla och uppnå harmoni. I kinesiska företag har ofta ledaren en auktorisk, centraliserad ledarstil. Kinesiska ledare värderar sparsamhet, lydnad, tålamod och uthållighet. Egna initiativ från medarbetarna uppskattas inte. Färdigheter i arbetet betonas framför självförverkligande.

5 Presentation av intervjumaterial

Nedan beskriver vi vad som framkom i intervjuerna och enkäterna. Tyngdpunkten i materialet behandlar kommunikation, betydelsen av en ledares ålder och kön, motivation samt initiativförmåga och förhållande till auktoriteter. Respondenternas och informanternas svar vävs samman för bättre överblick.

5.1 Kultur

En informant talar om att den kinesiska kulturen skiljer sig mycket från den svenska, Kina är ett relationssamhälle där familjen är extremt viktig och utgör basen och tryggheten. Det är till familjen man vänder sig om man behöver hjälp medan i Sverige är det staten som har den rollen.

Majoriteten av respondenter och informanter påpekar att relationssamhället är mycket påtagligt i Kina och är en tydlig olikhet mellan svenskar och kineser. Relationssamhället var den största skillnaden som en högt uppsatt ledare stötte på. Middagar med borgmästare och andra stadsanställda ingick som en viktig del av arbetet, vilket kändes ovant att behöva ställa upp på.

En informant förklarar att kineser är mycket sociala utanför arbetstid, då många affärer görs och kundkontakter knyts. En mellancheff upplevde denna företeelse ovanlig i Sverige, där man inte gärna blandar in privatliv i arbetet. En informant beskrev även Guangxi, som är extremt viktigt för all affärsverksamhet. Att göra lyckade affärer i Kina bygger på relationer mellan människor. Innan man gör en affär i Kina lär man känna varandra över exempelvis en middag, där annat än själva affären diskuteras. I Sverige är man mer rak på sak, där diskuteras praktiska detaljer såsom produkt, pris och kvalitet, fortsätter informanten.

”Man säljer lika mycket på personliga relationer som på produkten”
Mellancheff

En informant förklarar att den kinesiska organisationen inte är platt, vilket är vanligt i Sverige, istället så är organisationerna hierarkiska, där vertikal kommunikation gäller och beslut fattas centralt.

En mellancheff säger att kineser är mer ödmjuka och artiga och att arrogans inte förekommer ofta. En informant beskriver både kineser och svenskar som blyga, konfliktradda och tillbakadragna i sättet och vill alltid att allt ska vara perfekt. En högt uppsatt ledare menar att det faktiskt inte är så stora skillnader mellan

svenskar och kineser, då samma sak kan sägas om skillnader mellan till exempel engelsmän och svenskar. Detta påstående får medhåll från en annan respondent som tycker att likheterna är större än skillnaderna mellan svenskar och kineser.

När man anländer till Kina ska man inte ha den inställningen att vi gör rätt och de gör fel, menar en respondent. Världsuppfattning, politiska åsikter, arbetssätt och så vidare kan skilja sig åt i många avseenden.

5.2 Kommunikation

Majoriteten intervjupersoner anser att sätten som man kommunicerar på skiljer sig mellan Sverige och Kina. Flertalet medgav att olikheterna ibland lett till problem och onödiga missförstånd. De flesta av respondenterna hävdar att kommunikationen i många fall kan vara komplicerad, framförallt till en början. Man måste vara beredd på att lägga ner mer tid på den än i Sverige. En mellanchefer menar att det lätt uppstår missförstånd med de kinesiska medarbetarna eftersom de inte uttrycker vad de tycker och tänker på ett rakt sätt som svenskar är vana vid. Detta får medhåll av en annan respondent som säger att följderna blir att det tar längre tid att reda ut konflikter och komma till kärnan av ett problem.

Merparten betonar hur viktigt det är att man kan läsa mellan raderna, något som kan vara ovant för västerlänningar till en början. Några nämner även att vara en bra människokännare är till stor hjälp. Det hjälper att upptäcka problem, bristande motivation och konflikter i tid, så att man som chef inte är den som får ta del av informationen sist, säger en respondent.

En mellanchefer säger att det är svårt för en svensk och en kines att till hundra procent förstå varandra. Kultur- och språkskillnader innebär att missförstånd kan uppstå om sådana saker som anses självklara om två svenskar eller två kineser samarbetar. Respondenten säger även att kinesiska är mer än att bara tala. Det handlar även om att förstå språket, då det är en hjälp för att lära sig och se logiken i kulturen. En informant hävdar vidare att det ofta inte är något problem för en svensk chef att bara kommunicera på engelska, däremot så skiljer sig kroppsspråk.

”När man kommunicerar på engelska så missar man lätt nyanser, därför är det nödvändigt att man försäkrar sig om att budskapet är förstått då kinesen inte gärna visar att han inte förstår.” Högt uppsatt ledare

En högt uppsatt ledare tycker att svenskar är mer öppna, vågar ta upp laddade frågeställningar samt begär hjälp när det uppstår problem. Dock så vänjer sig kinesiska medarbetare vid detta med tiden i företaget, framför allt de i ledande positioner påpekar samma respondent.

Majoriteten av respondenterna nämner att man ska undvika att kritisera någon inför andra. En högt uppsatt ledare säger att det inte ens är acceptabelt att höja

rösten. En informant tycker att kineserna gärna lindar in saker och ting när de talar vilket leder till att missförstånd lätt skapas, eftersom man inte vill göra bort någon framför en grupp. Flertalet förklarade att det är mycket viktigt att aldrig få någon att förlora ansiktet. Detta poängterades framförallt i större sällskap men gällde likväl mellan två personer.

Många västerländska företeelser får kinesiska namn, förklarar en informant. Det är inte ovanligt att svenska chefer ges ett kinesiskt namn av sina anställda. En högt uppsatt ledare berättade till exempel att han fick namnet Mr Ha av sina medarbetare men lyckades till slut övertyga personalen att det gick bra att använda bara förnamnet.

En högt uppsatt ledare menar att en väsentlig skillnad från kommunikationen i Sverige är att man måste skriva ner mycket mer och ge tydligare direktiv.

”Den kinesiska personalen kräver klarare direktiv för att inte bli handlingsförlamade” Högt uppsatt ledare.

Att vara extra tydlig och förklara allt på ett enkelt sätt nämndes av flertalet som en mycket viktig del i att undvika onödiga missförstånd.

”Missförstånd är oundvikliga. Minimera dessa missförstånd genom att vara mer tydlig än vanligt.” Mellancheff

En respondent menar att genom skriva ner saker så minskar även risken för missförstånd. Flertalet av respondenterna säger att det är bra att upprepa och poängtera det som är centralt så att man vet att ett meddelande har kommit fram och att personalen förstår att det är viktigt.

”När jag kommunicerar med mina medarbetare så talar jag om för dem hur jag vill ha något gjort istället för vad jag vill ha gjort.” Högt uppsatt ledare.

Några respondenter och en informant anser att det är en bra idé att förstärka relationen med en eller ett par anställda där kommunikationen fungerar extra väl. Relationen ska fungera som en informationskanal till vad som händer ute bland de anställda. En mellancheff menar att detta kan fungera bra om man har många anställda eller är ny som chef då det kan vara svårt att hålla koll på allt som händer. En annan respondent tipsar om att spendera tid med sina medarbetare utanför arbetstid, såsom luncher och middagar.

”Skaffa dig några nära kinesiska medarbetare som du absolut kan lita på så att du får snabb information om vad som händer på företaget” Högt uppsatt ledare.

Dock så har en högt uppsatt ledare förklarat att han var för kamratlig med sina medarbetare i början. Detta ledde till problem, förklarade respondenten, då Kina är ett relationssamhälle där bra kontakt med chefen medför fördelar gentemot

andra. Respondenten insåg tidigt att den kamratskapsandan som han tillhandahöll i Sverige inte fungerade i Kina då många ville utnyttja det för personlig vinning.

Alla våra respondenter kommunicerar med sin personal på engelska, och cirka hälften använder sig i viss mån av kinesiska. E-mail, möten, PM och telefon är vanliga kommunikationsmedel. En mellanchefer förklarade till exempel att kommunikationen i hans företag muntligt skedde på kinesiska och skriftligt på engelska.

Majoriteten av respondenterna poängterar hur viktigt det är att lära sig kinesiska/mandarin, åtminstone på basnivå för kunna att förstå nyanser i språket. En mellanchefer menar att det bästa sättet att förstå det kinesiska folket är att resa runt i Kina. Man ska helt enkelt lära sig så mycket som möjligt om Kina och dess kultur. Detta medför att det blir enklare att leda och förstå sin personal, dessutom kan det underlätta när man ska bosätta sig i landet. En högt uppsatt ledare menar att kunskaper om Kina kommer att uppskattas av kinesiska medarbetare som är stolta över sitt land och sin kultur.

5.3 Betydelsen av en ledares ålder och kön

Respondenter sinsemellan och informanter har olika erfarenheter och åsikter av vilken betydelse ålder och kön har för en svensk ledare i Kina. En mellanchefer säger att ålder och kön är av betydelse i stora delar av landet då det är ett konfucianskt samhälle med ett hierarkiskt tänkande. Framförallt är det av stor betydelse bland den äldre delen av befolkningen. Det är fortfarande en fördel att inte vara alltför ung eller att vara kvinna om man gör affärer med kineser fortsätter samma respondent.

En mellanchefer menar att i Kina respekterar man äldre människor och ser detta som ett tecken på erfarenhet, kunskap och respekt. Detta får medhåll av en informant som säger att äldre människor har högre rang. Informanten förklarar vidare att i Kina pensioneras männen vid 55 års ålder och kvinnorna vid 50 år. När man är över 50 år räknas man till den äldre generationen. En respondent säger dock att på den östra kustranden så har ålderns betydelse suddats ut de senaste åren och det blir vanligare att unga människor styr företagen. Detta får medhåll från en annan respondent som menar att man i Kina redan i ung ålder har relativt lång erfarenhet. Detta beror på att man utexamineras tidigare från universitet jämfört med Sverige. En mellanchefer poängterar att situationen idag är sådan att de yngre sitter på den relevanta kunskapen och är de som kommunicerar bäst på engelska.

En högt uppsatt ledare säger att ålder är betydelsefullt men inte avgörande. Kön och ålder har varit av stor vikt tidigare men att man nu rekryterar efter kompetens och professionalism. Majoriteten av de högt uppsatta ledarna och en informant menar att kön inte spelar så stor roll för en chefsposition, det skiljer sig inte så mycket från Sverige. En högt uppsatt ledare påpekar att det på till exempel

personalavdelningarna finns mycket kvinnor och märks inte någon skillnad. Det kan snarare vara en fördel att vara kvinna, tror respondenten. En mellanchefer anser att stora delar av Kina idag är ett mycket jämställt samhälle och menar att det finns ett stort antal kvinnor på ledande befattningar.

Dock så anser en högt uppsatt ledare att det samtidigt är en klar fördel att vara lite äldre som chef i Kina. Ett exempel på detta var tydligt då kinesisk personal hade svårt att acceptera en 28-årig manlig svensk chef i företaget som var nere i Kina under samma period som respondenten.

En informant hävdar att kvinnliga chefer fortfarande inte är vanligt på grund av att män vägrar jobba för kvinnor, det anses vara en skam. Informanten fortsätter:

”Visst skulle det säkert gå att skicka ner en kvinnlig chef från Sverige men hon skulle inte ha en lätt tid framför sig. Hon skulle få räkna med en dubbel eller trippel tid för att accepteras jämfört med en man.”

Ett par respondenter tror att åldern inte spelar lika stor roll när det gäller utländska chefer. En mellanchefer har erfarenhet av att västerlänningar många gånger är positivt särbehandlade. De har ofta högre status på grund av att de är västerlänningar. Därför kan en ung västerländsk kvinna i Kina få mer respekt än en kinesisk kvinna med samma kvalifikationer, fortsätter respondenten.

Några respondenter har läst Asienkunskap på universitetet i Sverige men majoriteten har, förutom vanlig yrkesutbildning, inte någon speciell utbildning för sitt arbete som ledare i Kina. En har gått en introduktionskurs inför sitt tillträde som ledare i Kina men anser dock att det inte gav någonting. Ett fåtal har läst kinesiska vid svenska universitet och några har på egen hand studerat språket. Många ser sina tidigare erfarenheter som ledare i Sverige eller i andra länder som meriterande. En högt uppsatt ledare poängterade att svensk managementutbildning på universitet i Sverige bör kompletteras, så att svenskar lär sig förstå och ta tillvara på den kompetens som redan finns i det land som man ska arbeta i.

5.4 Initiativförmåga och förhållande till auktoritet

Majoriteten av respondenterna, både högt uppsatta ledare och mellanchefer, har överensstämmande erfarenheter angående de kinesiska medarbetarnas förhållande till en chef. Den generella uppfattningen är att chefer har högre status och är mer respekterade än vad som är vanligt i Sverige.

”När jag öppnar en dörr så är jag van att hålla upp den för andra, men i Kina är jag tvungen att gå ut först för att överhuvudtaget komma ut ur rummet då ingen går ut före sin chef” Högt uppsatt ledare

Som chef är man mycket aktad och ens ord är lag, formulerade en respondent det. Flertalet respondenter menar att kineser är försiktiga i chef – anställd relationen.

De är vana att ha betydligt större hierarkisk distans än vad svenska ledare vill hålla säger en respondent.

”Kinesens respekt för chefer känns ovant för mig. Jag är van vid att det är högt i tak och att man kan säga sin åsikt oavsett vem man pratar med.”
Mellanchefer

En mellanchefer säger att i Kina används en mer auktoritär ledarstil än vad svenska ledare har erfarenhet av. Respondenten menar att den auktoritära ledarstilen ofta leder till mindre utrymme för egna initiativ från de anställda. De är vana att bli kontrollerade och tillsagda hur något ska bli gjort och när. Detta innebär att det finns risk att fel inte åtgärdas om inte chefen explicit ger order om att något skall göras. Respondenten fortsätter tala om hur viktigt det är att följa upp det som ska göras då risken annars är stor att det inte blir gjort alls.

En högt uppsatt ledare tror att anledningen till att många kineser är rädda för att ta initiativ kan bero på att de vuxit upp i ett kommunistiskt samhälle under kulturrevolutionens dagar. En högt uppsatt ledare anser att bland äldre så är initiativförmågan sämre än bland yngre medarbetare. Samtidigt så har en annan högt uppsatt ledare inte någon erfarenhet alls av dålig initiativförmåga hos anställda utan tycker inte att initiativförmågan skiljer sig från sina erfarenheter av svenska medarbetare. Dock så påpekar respondenten att det kan bero på att hans personal har hög akademisk utbildning.

En mellanchefer anser att även om kinesiska medarbetare är dåliga på att ta initiativ så lär de sig snabbt. Hans erfarenhet är att de tycker det är utvecklande att arbeta i plattare organisationer med en annan företagskultur när de väl inser vad som förväntas av dem och hur chefen vill att de arbetar. Detta får medhåll av en informant som menar att kineser uppskattar västerländska organisationsformer, om de får lite tid på sig. Informanten menar även att en kinesisk arbetstagare som arbetat i en västerländsk organisation ofta kan få problem med att gå tillbaka till en kinesisk organisationsform.

En informant förklarar att i Sverige är man i hög grad likställd chefen. Jämlikheten på arbetsplatsen är något som kineserna skulle bli förnärmade över. Det finns ett uttryck som lyder: *”If you don’t do anything you never make a mistake”*. Det passar kineser väldigt bra, man avvaktar hellre än att riskera att göra ett misstag fortsätter informanten. Man är rädd för att förlora ansiktet. En följd av detta är att man aldrig säger nej.

Flertalet respondenter har erfarenhet av att de kinesiska medarbetare inte kan säga nej till sin chef eller att de inte håller med. Ett par respondenter nämner även här den kommunistiska perioden som en orsak då oliktankande blev hårt straffade. En högt uppsatt ledare menar att det är viktigt att förklara för sina anställda att det är tillåtet att ifrågasätta chefens beslut. Respondenten påpekar dock att detta var ett stort problem i början men det blir bättre genom att uppmuntra sina medarbetare.

”I Sverige fattas många beslut via konsensus. I Kina bör chefen bestämma mer i viktiga sakfrågor. Jag försöker balansera detta, men förväntas oftast att ta besluten själv.” Mellanchef.

En informant förklarar att om man ber en kinesisk medarbetare utföra något säger han ja även om han inte vet hur det ska utföras. En mellanchef med samma erfarenheter säger att detta kan leda till problem då det är svårt att reda ut saker innan det är för sent.

Dock så fastslog en högt uppsatt ledare att kineser är mycket duktiga på att säga nej, inte alls som myten säger att kineser aldrig kan säga nej hur vilseledande det än kan bli. Respondenten förklarade dock att detta kanske bara gällde på sin arbetsplats. Respondenten sa att det var svårare att förstå vad de kinesiska medarbetarna menade i början men detta löste sig genom samspel och att en ny kultur inom företaget skapades. Några nämnde fördelen med att ge en introduktion i svensk företagskultur för sin personal för att man då kunde visa på de fördelar som finns med större ansvarstagande på lägre nivå.

5.5 Motivation

På frågan hur man som svensk chef motiverar sina medarbetare så var svaren relativt likartade. Generellt är det inte stora skillnader från Sverige anser flera. En respondent uttryckte sig så här:

”Vi är alla människor och motiveras ungefär av samma saker: uppskattning, beröm, status, karriärmöjligheter och hög lön” Mellanchef

En respondent menar att visa uppskattning är något som många kineser inte är vana vid i traditionella kinesiska företag men som uppskattas. Dock säger en informant att monetär belöning är viktigare än i Sverige i förhållande till annan typ av belöning.

”Den bästa belöningen man kan få i Kina är pengar.” Mellanchef

En mellanchef menar att det inte är ovanligt att anställda byter arbetsgivare för att få någon procents högre lön. Detta får medhåll av en högt uppsatt ledare som säger att kineser ofta inte är lojala företaget de arbetar på om dem kan få högre lön någon annanstans.

”I många fall jobbar personalen för chefen inte för bolaget” Högt uppsatt ledare.

Ett par nämner att personalomsättningen är ett större problem i Kina än på svenska företag i Sverige. En högt uppsatt ledare säger att personalomsättningen går hand i hand med hur man behandlar sin personal. Samma respondent menar att ha hög personalomsättning ofta tyder på att man är oduglig som chef.

”Generellt så har svenska chefer gott rykte; tar väl hand om sin personal, erbjuder kompetensutveckling, ingen ’hire and fire’ attityd” Informant

I majoriteten av företagen vi har haft kontakt med så ges chans till utbildning för de anställda och man belönar de som jobbat länge. En mellanchefer motiverar sina kinesiska medarbetare genom att förklara varför en arbetsuppgift är viktig och sedan berömma dem inför deras kollegor. En informant säger att kineser gärna tar emot beröm i grupp så att man får äran inför andra.

Majoriteten av respondenterna anser att belöningssystemet i Kina lägger stor vikt vid bonus. En respondent förklarar att den i första hand grundas på företagets lönsamhet men även personlig prestation kan påverka. Bonusen kan utgöra en stor del av en kines inkomst. I de flesta svenska storföretag ges ofta bara en lön och den är i många fall högre än både grundlön och bonus tillsammans. Detta uppskattas av kineserna som då slipper vara beroende av sin bonus, fortsätter respondenten.

”I början på året så sätter man upp delmål och i slutet på året utvärderar man de, Kineserna är väldigt måna om att nå sina mål och få sin bonus” Högt uppsatt ledare.

En annan högt uppsatt ledare förklarade belöningssystemet med att anställda får en bonus som kan uppgå till summan av två och en halv månadslöner i slutet av året, den så kallade trettonde månadslönen. En respondent berättade att hans företag försökte implementera belöningssystemet efter svensk modell, där den största skillnaden är att svenska belöningssystemet är mer resultatbaserat. En sak som dock inte gick att ändra på var den trettonde månadslönen vid det kinesiska nyåret, den traditionen var för stark.

Ett par respondenter berättar att det i Kina har varit vanligt med livslånga anställningar och att företag byggt hus till sina anställda. Ett av våra respondentföretag diskuterade detta i början av sin verksamhet men kom fram till att det inte var tänkbart.

En ung mellanchefer hävdar att löneskillnaderna är stora i Kina men att det finns stora möjligheter för unga lågavlönade medarbetare att snabbt arbeta sig upp i ansvarsfulla positioner med högre lön. Alla anställda, inklusive sekreterare, har utmärkt akademisk utbildning och har ofta inga formella hinder mot att arbeta sig högre upp i företaget, fortsätter informanten.

En informant säger att svenska företag ger relativt höga löner och provision på det som säljs och har ofta en bättre standard än nationella företag. Personalen känner att företaget satsar på dem då de får svensk arbetsstandard som ofta skiljer sig till det bättre från den kinesiska. Några poängterade även att kinesiska medarbetare förväntade sig fina lokaler när de arbetar i svenska företag. En informant menar att de anställda jämför med japanska storföretag, som inte satsar på personalen på

samma sätt utan istället utnyttjar de dåliga kinesiska villkoren. En högt uppsatt ledare säger att svenska företag satsar på en högre byggnadsstandard och mer långsiktig planering för sina hus.

Ett bra sätt att engagera och involvera människor är att utbilda sig i kreativa mötestekniker, menar en informant. Det lättar upp stämningen och gör det lättare för personalen att bidra med åsikter och att vara ärliga. Det är viktigt att klargöra för personalen att det är okej att ha en annorlunda åsikt, fortsätter informanten. En respondent påpekar vidare hur viktigt det är att förklara sina förväntningar och syftet med dessa och även be medarbetarna klargöra sina förväntningar och utreda skillnader mellan dessa.

5.6 Att lyckas som svensk ledare i Kina

Den sista frågan i vårt frågeformulär handlade om vilka fem goda råd som man skulle ge till en vän som ska tillträda som chef vid ett företag i Kina med kinesisk personal. För att redovisa svaren från denna fråga har vi valt att sammanställa de råd med högst frekvens. Följande råd ansåg respondenterna var de mest väsentliga för en ledare som skall etablera sig i Kina:

- Eftersom det kinesiska språket är mer än att bara tala, är det viktigt att du lär dig kinesiska/mandarin, åtminstone på basnivå. Detta medför att man lättare förstår nyanser i tal och även ser logiken i kulturen.
- Res runt i Kina så mycket som möjligt och försök lära dig att förstå det kinesiska folket och dess kultur. Det kommer att uppskattas mycket av kinesiska medarbetare, som är stolta över sitt land. När man förstår sig på den kinesiska kulturen blir det även lättare att leda sin personal.
- Missförstånd är mer eller mindre oundvikliga när människor med olika språk kommunicerar. Därför är det extra viktigt att man är tydlig i sin kommunikation och förklarar allt på ett enkelt sätt.
- Se till att betala dina anställda rätt. Det medför att personalen känner sig uppskattad och känner att företaget satsar på dem samtidigt som personalomsättningen blir ett mindre problem.
- Ha tålamod, allt går inte lika snabbt som i Sverige, även om vissa saker kan hända med raketfart. På det stora hela tar det mesta dock längre tid.
- Bygg upp ett förtroende hos din personal. Det gör du genom att vara medveten om att dina anställda har mycket kunskap som du själv inte förfogar över. Låt dem därför lära ut sin kunskap, samtidigt som du lär ut den kunskap som du innehar.
- Följ upp alla aktiviteter så att du ser att saker och ting blir rätt gjorda. Eftersom missförstånd är oundvikliga på grund av kommunikationsproblem så krävs det att man lägger mer tid på uppföljning än vad du som svensk ledare förmodligen är van vid.

Avslutningsvis vill vi citera en mellanchefer:

”Likheterna mellan en kines och en svensk är trots allt betydligt större än skillnaderna. Sunt förnuft och bra ledarskap kommer att uppskattas och fungera i Kina lika väl som i Sverige”.

5.7 Sammanfattning

Kommunikationen har för flertalet svenska ledare uppfattats som komplicerad. Många har fått ändra sitt beteende och sin kommunikation för att minska missförstånd. Relationssamhället har för många varit svårt att förstå. När man gör affärer är svenska ledare vana vid att diskutera praktiska detaljer medan affärerna i Kina ofta bygger på relationer. Alla respondenter kommunicerar med sin personal på engelska och hälften på kinesiska. Det anses viktigt att lära sig kinesiska för att lättare kunna förstå och leda sin personal samtidigt som det bidrar till att man lättare kan förstå kulturen.

I Kina så har ålder hög betydelse för en ledare ansåg flertalet intervjupersoner. I storstadsregionerna har detta dock börjat suddats ut. Erfarenheterna kring ålderns betydelse eller vilka möjligheter kvinnor har skiljer sig mycket mellan respondenter och informanter. Ett drag som ses är att högt uppsatta ledare inte tycker att kvinnor och ålder är av någon större vikt. Däremot ansåg en informant att det är näst intill omöjligt för svenska kvinnliga ledare att lyckas i Kina.

Som ledare i Kina respekteras man mycket av de anställda. De kinesiska medarbetarnas initiativförmåga anses mindre jämfört med svenska medarbetares. Därför är uppföljning mycket viktigt för att se till så att saker blir gjorda. Många kineser uppskattar i många fall att jobba i de svenska plattare organisationerna. Hur man motiverar sin personal i Kina är inte mycket annorlunda jämfört med hur anställda i Sverige motiveras, dock så är monetär belöning vanligare och mer omtyckt bland kinesiska medarbetare.

6 Analys

I analysen diskuterar vi det material som vi har fått fram i intervjuer och enkäter utifrån det som presenteras i teorin. Vi försöker till stor del följa samma rubriker som i presentationerna av litteraturen och intervjumaterialet. Med egna reflektioner försöker vi också analysera de likheter och skillnader som framkommer vid jämförelse av litteratur och intervjumaterial.

6.1 Kultur

Kinas samhällsstruktur är heterogen till skillnad från Sveriges, som är mer homogen. Även om Kina till ytan är ungefär lika stort som USA kan landet delas in i mer eller mindre utvecklade områden. Östra Kina med storstäder som Peking och Shanghai är mer utvecklat än landets övriga delar. Det är också i dessa storstadsregioner i östra Kina som de flesta västerländska företagen väljer att etablera sig. Alla våra respondentföretag har sin huvudverksamhet i dessa områden, även om de i vissa fall är verksamma över hela landet. Detta är bra att tänka på när vi talar om Kina eftersom vi endast uttalar oss om en liten del av Kina. Den del som vi belyser är den som är mest utvecklad men också den som är mest påverkad av andra kulturer, som den västerländska.

Kulturen i Kina kan, som alla andra kulturer, beskrivas som väldigt komplex. Den kan delas in i två skolor som speglar samhället på olika sätt. Den äldsta och djupast rotade läran är den som inspirerats av Konfucius. Den har sina rötter tvåtusen femhundra år tillbaka och är fortfarande den mest dominanta i den kinesiska kulturen. Konfucianismen har vi beskrivit i teoridelen och det är också den som flera respondenter nämner när de talar om kinesisk kultur. Vi anser dock att det vore fel att glömma bort att kommunismen också har satt sina spår i samhället och på så sätt även påverkat kulturen. Vi beaktar dock inte detta faktum i vår teoridel och våra respondenter nämner inte direkt det. Dessutom beskriver inte litteratur om kinesisk kultur kommunismen som en större påverkande faktor av den kinesiska kulturen. Respondenterna verkar endast kunna härleda de spår som kommunismen har lämnat efter sig till äldre anställda i företagen. Enligt respondenter har vissa äldre anställda varit rädda för bestraffning i arbetet vilket lett till en sämre initiativförmåga, speciellt i jämförelse med yngre medarbetare. Detta faktum tolkas som en kvarleva från den kommunistiska perioden. Dålig initiativförmåga hos de anställda kan dock även kopplas till Konfucianismen. Enligt den handlar det istället om att inte rubba harmonin i de olika relationerna som vi beskrivit i teorin. Vilken av de två skolorna som har haft mest inflytande på den kinesiska kulturen låter vi vara osagt. Eftersom Konfucianismen är den

skola som nämnts mest i litteraturen har vi valt att inte behandla kommunismens påverkan mer ingående utan endast konstatera att vi är medvetna om att den kan ha bidragit till att forma den kinesiska kulturen.

6.2 Kulturmötet

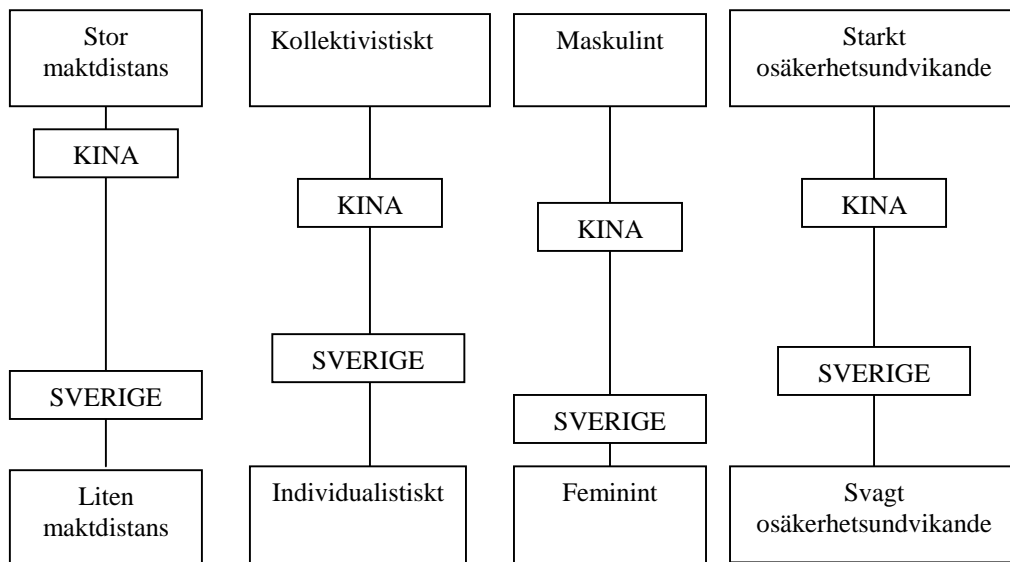
En del av de företagsledare som vi har intervjuat beskriver mötet med den kinesiska kulturen som en process där de två kulturerna möts och krockar men att de efterhand utvecklas till en ny gemensam kultur. Denna gemensamma kultur kan bäst beskrivas som bildandet av en ny företagskultur. Vi tror att det svenska företags kulturs ramarna men att företagskulturen formas av den nya miljön och de anställda. Flertalet respondenter och informanter betonar dock vikten av att behålla företagets egen kultur, något som de flesta också anser sig göra. Risken är annars att företaget riskerar att falla efter och inte längre följer moderbolagets värderingar och visioner. Kvalitet och effektivitet kan då bli lidande.

I litteraturen beskrivs kulturmötet med dess olika stadier i den så kallade kulturisationskurvan. Denna beskriver dock endast vad som händer när en människa möter en ny kultur och vilka stadier som genomgås innan den kulturella anpassningen är fullbordad. Svenska ledare som börjar arbeta i Kina tror vi följer denna kurva till stor del. Vi skulle dock vilja att den kunde utvidgas och gå åt båda hållen. I vårt fall är det svenska företaget och dess företagsledare som möter den kinesiska kulturen, samtidigt som de kinesiska medarbetarna möter det svenska företaget med dess företagskultur och ledare. Kulturmötet måste därför anses vara dubbelriktat, båda grupperna anpassar sig till varandra och möts halvvägs.

Svenska ledare anses vara duktiga på att anpassa sig till andra kulturer, något som indirekt framkommit i flera av intervjuerna. I litteraturen beskriver bland annat Källström (1995) svenskar som toleranta och duktiga på att möta och anpassa sig till andra kulturer. Detta tror vi kan ha att göra med att Sverige är ett litet land som länge varit beroende av handel med andra länder. Svenska ledares flexibilitet kan också vara en bidragande faktor till att de svenska ledarna uppfattar kulturisationsprocessen så positivt. Ytterligare en bidragande orsak kan vara att merparten av våra respondentföretag har varit etablerade i Kina en längre period och därför också nått långt på kulturisationskurvan. De har lärt sig samarbeta och funnit ett gemensamt sätt att arbeta under dessa år, en sorts medelväg. Det kan också tänkas vara så att kineser i östra delen av Kina är mer tillmötesgående gentemot västerlänningar. Det tror vi kan bero på de har erfarenhet av västerländska företag, som även bidragit till en stor del av utvecklingen i regionen.

6.3 De svenska och kinesiska kulturdimensionerna

Här har vi placerat in den kinesiska och den svenska kulturen i de fyra dimensioner som bland annat presenteras i Hofstedes (1991) bok. Vilken position kulturerna har fått på skalan har bedömts utifrån hur litteraturen beskriver de båda ländernas kultur.



6.3.1 Maktjästans

Den svenska kulturen har en väldigt låg maktjästans vilket kan sägas hänga samman med strävan att alla människor är lika, det görs ingen skillnad på människor, grupper, klasser och kön utan alla behandlas lika. Svenskar tycker inte om hierarkiska system, det ses som ett nödvändigt ont för att få organisationer att fungera. I stället anses varje individ ha kapacitet att agera självständigt oavsett vilken nivå i organisationen man befinner sig. Kineser har däremot väldigt hög maktjästans. De kinesiska företagen är väldigt centraliserade och det finns stora skillnader mellan chefer och underordnade. Framförallt är avstånden till högsta ledningen stora, ofta arbetar mellanchefer och vanlig personal närmare varandra än vad mellanchefer och högsta ledningen gör. Kina och Sverige kan sägas vara varandras motpolar i denna dimension och är inplacerade därefter i dimensionsdiagrammet. Länderna representerar väldigt starka drag åt varsitt håll, därav placeringarna så långt ut på skalan.

6.3.2 Kollektivism – individualism

Den svenska kulturen är en individualistisk kultur. Individualismen ska dock uppfattas mer som driften till självförverkligande än som självishet. Detta beror på att man i Sverige hjälper samhällets svaga och inte ser sig bättre än andra, den

berömda Jantelagen. Svenskar identifierar sig gärna med företaget där man arbetar och känner lojalitet gentemot organisationen. Den kinesiska kulturen är placerad som kollektiv men vi anser att den endast kan sägas vara kollektiv i vissa avseenden. Detta gäller främst då det handlar om innergruppen eller den utvidgade familjen. Däremot är kinesen väldigt individualistisk när det handlar om kontakter med yttergruppen, det vill säga människor utanför det egna kontaktnätet. Det anses exempelvis inte vara moraliskt fel att vilseleda någon utanför innergruppen om det är för familjens eller det egna kontaktnätets främjande. Kineser har också svårt att vara lojala gentemot företaget såvida det inte ligger i familjens intresse att ha goda relationer med organisationen. I dimensionsdiagrammet har vi placerat Sverige som ett väldigt individualistisk land. Kina, som är kollektivistiskt i en aspekt men mer individuellt i en annan, har vi placerat närmare det kollektivistiska samhället då vi tycker att de kollektivistiska dragen överväger.

6.3.3 Maskulinitet – femininet

Den svenska kulturen utmärks av sina feminina drag. Det tar sig i uttryck i omsorgen för de svaga och i motståndet gentemot egoistiska individualister. I Sverige läggs liten vikt vid status och olika statussymboler, istället bör den förmögne i så stor mån som möjligt dölja sitt välstånd. I den kinesiska kulturen däremot har maskuliniteten mer inflytande. Mellan olika innergrupper råder ständig konkurrens och man samarbetar inte gärna med personer som tillhör andra innergrupper. I Kina är statussymboler mycket viktiga och har man det gott ställt visar man gärna upp det. Kina är i denna dimension mer maskulint än feminint och därför har vi i dimensionsdiagrammet placerat Kina mer åt det maskulina hållet. Sverige är däremot en mer feminin kultur och ligger därför nära det ytterliga feministiska samhället.

6.3.4 Osäkerhetsundvikande

Svenska kulturen utmärks av svagt osäkerhetsundvikande. Svenskar är toleranta och respekterar andras idéer och åsikter, dessutom litar man på människor som man inte känner. Svenskar litar på att saker och ting blir gjort såsom de förväntas bli gjorda. I den kinesiska kulturen är osäkerhetsundvikandet mer tveksamt då sanningen i västerländsk mening inte är lika viktig i Kina. I Kina är det istället viktigare att behålla ansiktet och därför inte säga sanningen. Kineser anser att om man ingenting gör så gör man heller inga fel. Här, som under maktdistans, är Kina och Sverige varandras motpoler men i denna dimension går de båda länderna inte lika mycket mot extremerna som i maktdistans. Därför är de också inplacerade något närmare varandra i denna dimension.

6.3.5 Skillnad i kulturernas placering

För en svensk ledare som ska tillträda i Kina kan det vara värt att notera ovanstående skillnader mellan den svenska och kinesiska kulturen för att kunna dra nytta av dem. Det som vi anser vara den mest intressanta skillnaden ligger i frågan om den kinesiska kulturen är kollektivistisk eller individualistisk. För att kunna uppnå lojalitet och tillit hos en kinesisk medarbetare är det viktigt att man som ledare blir inplacerad i medarbetarens innergrupp. Flera av de som vi har intervjuat beskriver indirekt detta. En del menar att man ska umgås med anställda även privat för att skapa en personlig relation. På så sätt kan lojalitet till företaget byggas upp då den anställde får en relation till företaget genom ledaren. En nackdel är dock om ledaren slutar vilket innebär att ledaren blir för värdefull för företaget, men ur ett rent personligt ledarperspektiv får det anses vara positivt. Samtidigt innebär en personlig relation att man kan lita på den anställde betydligt mer då man ingår i innergruppen.

6.4 Kommunikation

Teorin beskriver vikten av att lära känna kulturen i det nya landet vilket även våra intervjuer framhäver som en framgångsfaktor. En stor del av kulturen i ett land är språket och det kan därför anses vara nyckeln till att lära känna en kultur. I litteraturen beskriver bland annat Hofstede (1991) och Bjerke (1998) vikten av att lära sig det lokala språket för att kunna acklimatisera sig i en ny kultur.

Våra intervjupersoner lägger också stor vikt vid språkets betydelse i deras beskrivningar av de svårigheter som de stött på och i de råd som de ger till svenska ledare som ska tillträda i Kina. Många av de svårigheter som våra respondenter har talat om är just språkrelaterade. Trots detta kan endast hälften av respondenterna till viss del använda sig av det kinesiska språket. Istället är engelska det vanligaste språket att kommunicera på och enligt våra intervjupersoner upplevdes det inte som något större problem att inte kunna tala kinesiska. Vi anser att detta är lite motsägelsefullt. Intervjupersonerna framhäver språkets betydelse men alla har inte tagit detta till sig. Beror denna språkfokusering på känslan av förlorad kontroll eller är det ett verkligt problem att inte kunna det inhemska språket? En förklaring kan vara så enkel som att det finns en klar fördel i att kunna behärska språket men att det går an att kommunicera på engelska. Det kan även finnas en önskan hos intervjupersonerna att lära sig kinesiska men det tar tid att lära sig ett nytt språk. Det ligger kanske inte alltid i företagets prioritering att se till att de anställda talar samma språk så länge det fungerar bra utan dessa kunskaper. Det ska också noteras att det kan finnas en viss stolthet hos respondenterna, att se sina brister men inte vilja kännas vid dem. I detta fall kan det innebära att det finns en klar fördel i att kunna det kinesiska språket, men att de svenska ledarna anser sig vara tillräckligt duktiga på att kommunicera på annat sätt att de inte behöver kunna språket.

Det kan också vara så att alla problemen som beskrivs som språkrelaterade egentligen inte är det. Istället blir den språkliga bristen något att skylla på när inget annat fungerar som det ska. I vårt intervjumaterial kan vi inte se några tecken på att de som använder det kinesiska språket har stött på färre problem än de som bara kommunicerar på engelska. Vi kan dock fastslå att det är en stor fördel att kunna det lokala språket till en hjälplig nivå. Det har enligt våra intervjupersoner visat sig vara mycket uppskattat av kinesiska medarbetare, det är ett sätt att visa respekt för deras land och kultur. Samtidigt anser flera intervjupersoner att man redan på en grundläggande nivå av språkfärdigheten kan läsa kinesers ansiktsuttryck och deras kroppsspråk. Denna aspekt kan anses vara viktigare än kunna tala och skriva kinesiska. Kroppsspråket och tolkningen av ansiktsuttryck beskrivs även i litteraturen som en stor del av kommunikationen.

Vi har funnit en skillnad mellan de högt uppsatta ledarna och mellancheferna i deras upplevelse av vilken betydelse språket har. Det verkar som att de högt uppsatta ledarna inte belyser språkliga okunskaper vare sig som ett problem eller framgångsfaktor i samma utsträckning som mellancheferna. Vi tror att detta kan bero på den omgivningen de arbetar i. Mellancheferna omges kanske inte i lika hög grad av kinesisk personal med hög utbildning. Något som kan förekomma i större utsträckning bland de ledare som arbetar i högre positioner i företaget. Dessa arbetar förmodligen också på huvudkontoren i Kina, en något mer sluten värld med välutbildad och internationell personal.

En annan aspekt till kommunikation och språkkunskapernas betydelse kan vara att de svenska ledare som kommer till Kina själva ställer kraven och är på så sätt inte längre beroende av att kunna kinesiska. Vi tror att många företag ser till att anställa personal som behärskar engelska eftersom all kommunikation då kan ske på detta språk. Ett alternativ kan vara att använda sig av tolk och därför behöver inte lära sig kinesiska. Vi ser dock en fara med att använda tolk eftersom man då behöver skaffa en relation till tolken för att kunna lita på de översättningar som görs så att rätt besked levereras. Även att för tolken kunna uttrycka det svenska kroppsspråket så att meddelandet inte missuppfattas tror vi kan vara en svårighet. Därav vikten av att lära sig språket.

Svenskar och kineser kommunicerar på olika sätt, en svensk är mer rak i sin kommunikation än en kines. Intervjupersonerna menar att kineser lindar gärna in saker de vill säga. Detta beskrivs i litteraturen som en direkt koppling till kinesernas grundlära i den kinesiska kulturen, konfucianismen. Det är viktigt att inte låta någon förlora ansiktet i Kina. Med detta menas att inte göra bort någon eller kritisera någon i grupp. Våra respondenter har ganska ingående berört ovanstående som stora skillnader mellan svenskar och kineser. Vi tror att det kan vara viktigt att känna till detta eftersom det kan minska de eventuella svårigheter som kan uppstå när man kommer som svensk ledare till Kina.

En likhet mellan svenskar och kineser är att båda anses vara ganska tystlåtna. Det som skiljer är orsaken till denna tystlåtenhet. Kineser beskrivs som tystlåtna inför

auktoriteter medan de istället är mycket sociala i andra sammanhang. Detta kan höra samman med den kinesiska kulturens stora maktdistans, att det råder ett hierarkiskt tänkande. Svenskar beskrivs som fåordiga och talar endast när de har något att säga. Detta kan dock inte kopplas till den svenska kulturens maktdistans eftersom den är liten. De svenska ledare i Kina som vi har intervjuat säger sig ha stött på problem med kinesernas tystlåtenhet. Flera respondenter tycker att det är svårt att få reda vad som händer bland personalen i företaget eftersom informationen sällan når fram till chefen. En lösning på detta problem är enligt en del respondenter att skaffa sig bra kontakter bland de kinesiska medarbetarna. På så sätt kan ledarna få reda på vad personalen talar om och kan lättare upptäcka missnöje bland personalen. Andra respondenter framhäver vikten av att lära känna sin personal utanför arbetet, på det privata planet. Då har man också en bättre möjlighet att få personalen att säga vad de tycker och tänker.

6.5 Initiativförmåga och förhållande till auktoritet

Kinesernas oförmåga att ta initiativ beskrivs i litteraturen av bland annat O'Keefe & O'Keefe (1997). Detta kan kopplas till Hofstedes (1991) dimension osäkerhetsundvikande men även till konfucianismens relationer. Att kinesiska medarbetare inte tar egna initiativ i samma utsträckning som svenska medarbetare gör är något som även respondenterna uppmärksammat. De som vi har intervjuat menar att de försöker uppmuntra till initiativtagande och berömma de medarbetare som tar initiativ.

Vad gäller kinesernas initiativförmåga finns det en tydlig skillnad i de högt uppsatta ledarnas och mellanchefernas upplevelse. Högre upp i organisation tycks svårigheterna med att få kinesiska medarbetare att ta egna initiativ som betydligt mindre. Detta tror vi kan bero på att de högt uppsatta ledarna oftare möter medarbetare med högre utbildning och mer internationell erfarenhet.

En svensk ledare är van vid att kunna samarbeta med sin personal och även kunna rådfråga dem vid beslutsfattande. Många av respondenterna berättar att de har fått ändra sin svenska ledarskapsstil när de kommit till Kina och gå från en mjuk till en hård och mer direktiv ledarstil. Detta kan vara svårare för svenska ledare jämfört med andra västerlänningar, som redan har en hård, mer direktiv ledarstil. Det kan dock diskuteras vilken ledarstil som är att föredra i Kina. Vi tror att det generellt sett kan vara en nackdel att vara en alltför stark ledare när man möter en annan kultur. Det kan då bli svårare att lyssna och förstå skillnader mellan kulturerna.

Många av de svårigheter med att vara svensk ledare i Kina som våra intervjupersoner visat på verkar få allt mindre betydelse i takt med tidens gång. Detta kan bäst förklaras med att den kinesiska och svenska kulturen närmar sig varandra. Vi anser därför att det är viktigt att ständigt arbeta aktivt med den process som ökar förståelsen mellan de två kulturerna. De flesta respondenter

verkar vara medvetna om vikten av att mötas, förstå och samarbeta med varandra. För att kunna göra detta krävs det nog i många fall förändringar i företaget. Vi tror att de flesta människor uppskattar förändring eftersom det driver oss framåt men däremot uppskattar vi inte att bli förändrade. Därför anser vi att det är viktigt att med goda exempel försöka visa att förändring är något positivt och att belöna den förändring som uppstår. Vill man få någon att förändra sig så måste det också finnas ett motiv till förändringen. Det är en ledares uppgift att motivera och se till att denna förändring lyckas.

6.6 Motivation

Litteraturen beskriver förmågan att kunna motivera sina medarbetare som en av ledarskapets grundbultar. Mycket av detta handlar om att få personalen att arbeta för organisationens gemensamma mål. För att lyckas med detta måste en ledare kunna ge något tillbaka till sina anställda för deras prestationer. Jackson och Bak (1998) presenterar i sin undersökning olika sätt att få medarbetarna mer motiverade. Det handlar bland annat om att vara generös med beröm och belöningar, ge tydliga direktiv och sätta upp mål samt erbjuda en bra arbetsmiljö. De svar som vi fått från våra intervjupersoner stämmer till stor del överens med ovanstående. Enligt dem motiveras kineser dock först och främst av monetär belöning. Att pengar är viktigt tror vi kan bero på att den kinesiska kulturen enligt Hofstede (1991) dimensioner är en maskulin kultur. För pengar kan statusobjekt köpas och det anses ha stor betydelse i en maskulin kultur.

Lönen i Kina är ofta uppdelad på en grundlön och en bonus. Grundlönen kan dock inte betraktas som motiverande utan mer som ett medel att behålla personalen i företaget. Det kan vara viktigt då det förekommer att kineser byter arbetsplats för att få högre lön. Att kineser lätt byter arbete för små löneökningar tror vi kan förklaras med att kineser traditionellt sett inte har relationer till företag utan endast till människor, vilket Worm (1997) skriver om. Detta medför att kineser oftast inte känner lojalitet till det företag som de arbetar på. En respondent beskrev det som att kineser arbetar för ledaren inte för företaget.

Den bonusrelaterade andelen av lönen beskrivs som den motiverande delen. Kineser arbetar gärna med klara och tydliga mål som sätts upp i början av en period och tar sedan del av en stor andel bonus när målen är uppfyllda. Detta passar även de svenska ledarna bra eftersom det underlättar deras arbete med att följa upp aktiviteter. Det menar respondenterna är något som behövs göras noggrannare och oftare jämfört med i Sverige. Att kineser motiveras av tydliga direktiv kan också kopplas till det, enligt Hofstede (1991) dimension, starka osäkerhetsundvikande som den kinesiska kulturen har. Genom att ställa upp klara mål och ge tydliga anvisningar om hur saker ska göras minskas kinesernas osäkerhet och motiverar dem bättre.

Andra viktiga sätt att motivera kinesiska medarbetare på är att berömma dem och ge dem kompletterande utbildningar. Det är också viktigt att försöka skapa en stark företagsidentitet och leva upp till de förväntningar som de kinesiska medarbetarna har på det svenska företaget. Kineserna förväntar sig fina lokaler och en bra arbetsmiljö när de arbetar på ett svenskt företag. Detta har svenska företag lyckats väldigt väl eftersom svenskar enligt en del av respondenterna menar att svenskar ställer högre krav på byggnader och arbetsmiljö än inhemska och andra västerländska företag. En anställning på ett västerländskt företag ger en kines status i samhället, vilket är viktigt i den maskulina kulturen. Detta kan vara motivationshöjande.

Ett problem som uppmärksammats, både i litteraturen och bland några av de som vi har intervjuat, är att det kan vara svårt att behålla de kinesiska medarbetarna i företaget. Personalomsättningens dilemma kan till stor del bero på att det tidigare i Kina var vanligt att företagen tillhåll livslånga anställningar och bostäder till medarbetarna. Detta förekommer inte i de, för kineserna, nya svenska företagen. Som en följd av detta kan kineserna tänkas känna en stor frihet, samtidigt som de saknar en naturlig förbindelse till företagen. I våra intervjuer framkommer det dock att svenska företag har större framgång att behålla och motivera personal jämfört med andra västerländska företag. I Sverige tar ett företag hand om sin personal och erbjuder en god arbetsmiljö för sina anställda. Svenska ledare är uppskattade ledare i Kina och i stor utsträckning behåller och motiverar framgångsrika ledare sin personal på ett bättre sätt än mindre framgångsrika ledare. Dessutom menar en informant att svenska ledare inte har samma "hire and fire"-policy som många andra västerländska kulturer har. Även här märker vi dock en tydlig skillnad mellan de högt uppsatta ledarna och mellancheferna. Högt uppsatta ledare märker inte lika tydligt av problemen med motivationsbrist och personalomsättning.

6.7 Betydelsen av en ledares ålder och kön

Litteraturen och intervjuerna visar att ålder och kön har betydelse för en ledare i Kina. Det finns dock ett par skillnader mellan det som framställs i litteraturen och det som våra intervjupersoner talar om. Enligt litteraturen så bör en västerländsk ledare vara en man i medelåldern, eller till och med äldre, för att bli respekterad av kinesiska medarbetare, kunder och leverantörer. Detta hänger samman med att den kinesiska kulturen framhäver åldern som en viktig variabel för respekt. Däremot ger respondenter oss ganska olika svar på frågan om ålders betydelse. En del påstår att det finns en klar fördel att vara lite äldre medan andra menar att det inte spelar någon större roll. Överlag verkar det dock som att åldern inte spelar lika stor roll i östra Kina jämfört med övriga delen av landet.

På frågan om kön har någon betydelse för hur man blir mottagen som ledare så får vi ganska diffusa svar. Detta tror vi eventuellt kan bero på att det är en politiskt känslig fråga. Det faktum att de flesta respondenterna är män kan dessutom ha

haft betydelse för de svar som vi har fått. En del påstår att det är svårare för kvinnor att bli accepterade som ledare i Kina, vilket även litteraturen säger. Andra påstår att kvinnor har lika stor chans att bli en framgångsrik ledare i Kina som män har. Även här anses det dock ha betydelse var i landet företaget är beläget. Intressant är att högt uppsatta ledare anser att kön har mindre betydelse för en ledarposition i Kina än vad mellancheferna tycker. Detta tror vi kan bero på att människor högre upp i organisationerna är mer internationaliserade och kanske inte lika påverkade av mer ålderdomliga tankesätt. En annan intressant aspekt är att västerländska kvinnor anses ha det lättare att bli accepterade som ledare i Kina än kinesiska kvinnor. En informant är den enda som anser att det skulle bli väldigt svårt för en kvinna att bli chef i Kina eftersom kinesiska män skulle ha svårt att arbeta för en kvinna, då detta skulle vara nedervärderande för mannen.

Vi anser oss kunna konstatera att det råder tveksamhet både när det gäller ålderns och könets betydelse för ledarskap i Kina. Förmodligen skulle det dock vara lättare för en man i medelåldern att bli accepterad av kinesiska medarbetare. Det är dock ingen omöjlighet för en kvinna eller en yngre man att nå framgång, särskilt inte i de mer utvecklade storstadsområdena. Värt att tillägga är att utvecklingen verkar gå väldigt fort framåt på området vilket våra intervjuer också belyser. Många av de som vi har intervjuat talar om att det numera är mycket vanligare inom alla företag i Kina att ledare rekryteras på sina kvalifikationer och inte på ålder och kön.

6.8 Jämförelse mellan litteratur och intervjumaterial

Respondenterna och informanterna fick som en sista fråga ge fem goda råd till en svensk företagsledare som ska börja arbeta i Kina. Denna fråga visade sig ge mycket bra svar. Det som var särskilt intressant var att de flesta gav väldigt lika råd. Trots att mellanchefer och högt uppsatta ledare tidigare svarat förhållandevis olika, stämde svaren nu väl överens med varandra. Det som råden främst handlade om var vikten av att lära sig språket och kunna kommunicera på ett bra sätt, att ha tålamod, betala de anställda rätt samt att följa upp och kontrollera oftare än i Sverige. Dessa råd stämmer väl överens med de råd som bland annat Bjerke (1998) förslår för ledare i andra kulturer.

Det vi tycker att man får fram av denna fråga är de verkliga problem som ledarna spontant tänker på när de ser frågan. Likheterna i svaren på just denna fråga mellan mellanchefer och högt uppsatta ledare bevisar att alla stöter på ungefär samma problem. Problemen upplevs däremot som mer eller mindre stora och det tror vi förklarar skillnaderna i de tidigare svaren.

Om vi jämför det som läggs fram i litteraturen med det som vi har kommit fram till genom våra intervjuer är att det verkar som svårigheterna är mindre för svenska ledare än vad litteraturen beskriver. En anledning till detta är att det är extremerna som beskrivs i teorin. I verkligheten existerar dock de flesta av

problemen som litteraturen framställer men alla problemen förekommer aldrig i ett och samma företag. En annan orsak till att det i verkligheten upplevs som mindre skillnader mellan kulturerna kan vara att både den kinesiska och den svenska kulturen anpassar sig. I detta kulturmöte går kulturerna halva vägen var och avstånden upplevs då inte längre som lika stora.

I våra intervjuer har vi uppfattat att informanterna ser större problem och hinder i Kina än vad respondenterna gör. Detta tror vi kan bero på två saker. För det första kan det bero på stoltheten hos respondenterna, att de inte vill erkänna sina brister och fel. I så fall är problemen i verkligheten vara större än vad respondenterna beskriver. För det andra kan det bero på att det är informanternas jobb att se problem. De blir ofta anlitade av företag som har problem och på så sätt ser informanterna de största svårigheterna i Kina och kanske ovetande drar slutsatsen att det existerar många fler hinder än vad respondenterna uppfattar. I det här andra fallet är problemen mindre i verkligheten än vad informanterna beskriver dem. I vårt material kan vi dock inte bestämma vilket fall som verkar vara det korrekta. Vi kan endast urskilja och konstatera en skillnad mellan respondenternas och informanternas syn på problemen.

6.9 Varför är svenska ledare framgångsrika i Kina?

Utan att kunna hänvisa till någon specifik referens har vi under arbetets gång upptäckt att svenska företag och företagsledare har ett allmänt gott rykte och anses vara framgångsrika i Kina. Svenskarnas framgång i Kina tror vi kan bero på att de två kulturerna stämmer överens med varandra på ett par viktiga punkter. Även om kulturerna också skiljer sig kraftigt åt verkar de ändå fungera med varandra.

Vi tror att en viktig aspekt kan vara svenskars förmåga att vara toleranta och respektera andra kulturer. Tolerans och respekt tror vi är två nyckelegenskaper till förmågan att anpassa sig till andra kulturer. Svenskar har goda förutsättningar att anpassa sig till andra kulturer då de har båda dessa egenskaper. Svenskar tar sig förhoppningsvis tid att förstå skillnader i kulturer. Förstår man dem kan man få människor att samarbeta och det skapar ofta en bra arbetsmiljö, vilket i slutändan skapar ett framgångsrikt företag med personal som trivs.

En annan viktig aspekt, som till viss del hör ihop med anpassningsförmågan, är kommunikationen. De flesta av våra respondenter använder inte det kinesiska språket när de kommunicerar men trots detta anpassar svenskar sig när de kommer till Kina eftersom de tvingas tala engelska. Det innebär att svenska ledare liksom de kinesiska medarbetarna använder sig av ett andra språk. Detta faktum kan förbättra kommunikationen i den mån att båda parterna måste vara tydliga i sin kommunikation för att kunna förstå varandra.

En tredje aspekt som kan tänkas förklara det svenska ledarskapets framgång i Kina är att både svenskar och kineser är konfliktundvikande. Denna kulturella

likhet är kanske inte den bästa egenskapen om man vill ha olika människors synpunkter för att fatta beslut. Vi tror dock att undvikandet av konflikter kan innebära något positivt i detta fall. Eftersom svenska ledare är vana vid att hantera konflikträdde medarbetare, är de beredda på att ta sig tid och att lyssna när de upptäcker att något är fel.

7 Slutsats

Det som vi har kommit fram till i denna uppsats är att svenska ledare i Kina anpassar sitt ledarskap till de nya krav och skillnader de ställs inför. Svenskt ledarskap påverkas av den nationella kinesiska kulturen men det har varit ett möte på halva vägen, där även kinesiska medarbetare har anpassat sitt beteende. De kinesiska medarbetarna verkar tillsammans med de svenska ledarna ha funnit ett gemensamt arbetssätt som fungerar. Det har i detta kulturmöte skett en *ömsesidig anpassning*. Var denna anpassning ligger är svårt att säga men svenskar och kineser är i grunden mer lika än vad vi i många avseenden tror.

Kommunikation, motivation och initiativförmåga är viktiga aspekter av det svenska ledarskapet i Kina. Det är inom dessa områden som de största skillnaderna och svårigheterna verkar finnas och för att hantera dessa anpassar svenska ledare sig. Det kinesiska språket anses vara en tillgång men inte en nödvändighet för att man som ledare ska vara framgångsrik. Vi har dock märkt en skillnad i betydelsen av kinesiska språkkunskaper beroende på vilken position en ledare har i företaget. Det man som svensk ledare i Kina bör tänka på är att ge tydligare direktiv till sina anställda och lägga ner mer tid på uppföljning jämfört med i Sverige. Det är även viktigt att kunna motivera sina kinesiska medarbetare på ett bra sätt. Detta eftersom kinesiska anställda av vissa svenska ledare anses ha låg initiativförmåga.

De svårigheter som litteraturen beskriver om ledarskap i en annan kultur återfinns i de svenska ledarnas redogörelse för hur de uppfattar sin situation, om än inte i lika stor omfattning. När vi läser om Kina och hur kinesiska medarbetare beter sig på arbetsplatsen är det stora skillnader jämfört med svenskt medarbetarbeteendet. Så verkar dock inte vara fallet i verkligheten. Vi tror att det kan vara extremerna som beskrivs i litteraturen. Det kan även vara så att det Kina som beskrivs är ett omodernt Kina.

Överlag skulle vi vilja konstatera att *svenska ledare är framgångsrika i Kina*. Vi tror att detta beror på att den svenska och kinesiska kulturen överensstämmer på en del plan samt att vissa egenskaper är lika. Vi aktar oss dock för att leverera alltför konstaterande slutsatser eftersom vår undersökning inte består av djupgående intervjuer. Trots det är det svårt att påstå motsatsen eftersom vi redovisar ledarnas egna upplevelser av det svenska ledarskapet i Kina.

7.1 Förslag till fortsatta studier

Efter att ha arbetat med detta ämne i två månaders tid anser vi att vi har fått en god inblick i det svenska ledarskapet i Kina. Vi har dock funnit att det finns en hel del annat att upptäcka kring detta intressanta ämne. Vi inser nu att mycket av det som vi tar upp i denna uppsats skulle kunna utvecklas och således utgöra en grund för ämnesval till kommande forskning.

Vi tror att en fördjupning skulle kunna vara av intresse inom kommunikation, initiativförmåga och motivation. Vi känner att vi endast behandlat dessa tre viktiga ledarskapsaspekter på ytan och rekommenderar ekonomistuderande och andra ledarskapsintresserade att fördjupa sig i någon av dessa områden för att få en bättre insikt. En annan intressant fortsättning på detta ämne är att undersöka medarbetarnas perspektiv. Vi har i denna uppsats endast sett detta ur de svenska ledarnas synvinkel men det är trots allt de kinesiska medarbetarna som konfronteras mest med det svenska ledarskapet i Kina.

Källor

Publicerade källor

Bjerke, Björn, (1998), *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur.

Ejvegård, Rolf, (1996), *Vetenskaplig metod*. Andra upplagan, Studentlitteratur.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Upplaga 4:1, Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena, (2003), *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra upplagan, Norstedts Juridik AB.

Fan, Ying, (2000), "A classification of Chinese culture". *Cross Cultural Management – An International Journal*, Vol. 7, No. 2, 2000.

Hofstede, Geert, (1991), *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, (1997), *Forskningsmetodik*. Andra upplagan, Studentlitteratur.

Jackson, Terence och Bak, Mette, (1998), "Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11, No. 4, 1998, s. 282-300.

Källström, Anders, (1995), *I spetsen för sin flock. Normer för svenskt management*. Förlags AB Industrilitteratur

McAuley Andrew, (2001), *International Marketing – Consuming globally, thinking locally*. John Wiley & Sons, LTD.

Mårtenson, Rita, (1998), *Affärsrelationer i Europa. Personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Studentlitteratur.

O'Keefe, Hsu och O'Keefe, William M, (1997), "Chinese and Western behavioural differences: understanding the gaps". *International Journal of Social Economics*, Vol. 24, No. 1/2/3, 1997, s. 190-196.

Olsson, Henny och Sörensen, Stefan, (2001), *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber AB.

Trompenaars, Fons, (1993), *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.

Wiss, Åke och Ödlund, Anna, (1999), *Öppna intervjuer – Att intervjuas med en kvalitativ ansats*. Försvarets forskningsanstalt.

Wood, Elliot, Whiteley, Alma och Zhang, Shiquan, (2001), "The cross model of guanxi usage in Chinese leadership". *Journal of Management Development*, Vol. 21, No 4, 2002, s. 263-271.

Worm, Verner, (1997), *Vikings and Mandarins. Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*. Handelshøjskolens Forlag.

Muntliga källor

Informant, Lars Weibull AB, besöksintervju den 24 november 2003, Malmö.

Respondent, Alfa-Laval, besöksintervju den 27 november 2003, Staffanstorp.

Informant, Exportrådet, telefonintervju den 3 och 8 december 2003.

Övriga källor

Magnus Sjölin, Conosco, föreläsning den 6 november 2003, Ekonomacentrum, Lund.

Exportrådet, Shanghai, *Rapport: Svenska företag i östra Kina*, september 2003

Enkäter som skickades ut till ABB, Atlas Copco (2 st), Communication Consulting (2 st), Electrolux (2 st), Ericsson, Gambro, H&M, Skanska och Tribon via e-post under perioden mitten av november till mitten av december 2003.

Bilaga 1

Intervjufrågor och enkät

- 1 a) Befattning, ålder
 - b) Var i Kina har Ditt företaget sin verksamhet
 - c) Vilken typ av verksamhet bedriver Ditt företag?
 - d) Antal års yrkeserfarenhet som chef? Antal år i Kina?
 - e) Hur många kinesiska anställda har Du? Har Du även svenska medarbetare?
 - f) Vilken typ av personal är du närmaste chef för? (utbildningsnivå, arbetsuppg.)
2. Hur upplever Du skillnaderna mellan den svenska och den kinesiska kulturen?
3. Ser Du några speciella drag/skillnader bland kinesiska medarbetare jämfört med svenska medarbetare med avseende på: kommunikation, initiativförmåga och förhållande till chefer/auktoriteter etc.
4. Hur kommunicerar Du med din personal? Möten?, Skriftliga PM? E-mail? Telefon? Vilket är vanligast? Vilket språk kommunicerar Du på?
5. Hur gör Du för att motivera dina kinesiska medarbetare, skillnader mot Sverige? Ser belöningsystemen olika ut i Sverige och Kina?
6. Har ålder och kön någon betydelse för en svensk ledare i Kina? Behandlas man olika beroende på ålder och kön?
7. Har Du varit ledare i både Sverige och Kina? Hur skiljer sig Ditt ledarskap åt och hur har det förändrats under Din tid i Kina?
8. Identifiera och beskriv de viktigaste/största problemen Du har stött på med Ditt svenska ledarskap i Kina? Hur har Du hanterat dessa problem?
9. Har Du fått någon utbildning/introduktion i den kinesiska kulturen/samhället?
10. Har Du synpunkter på hur svensk managementutbildning på universitet och institut bör kompletteras för att ge bättre kompetens för arbete i Kina.
11. Om en god vän (svensk) till dig stod inför att tillträda som chef vid ett företag i Kina som har kinesisk personal. Vilka fem goda råd skulle Du då ge?