

Kommunikation och Ledarskap i ett internationellt projekt

- Ett projekt i samverkan mellan det kinesiska företaget Faner Dun och Kalmar kommun

Författare: Celia Djerf och Jing Persson



Handledare:

Pavla Kruzela

Lars Nordgren

D-uppsats

VT 2007

Förord

Denna magisteruppsats är skriven under vårterminen 2007. Det har varit både intressant och lärorikt att arbeta med ämnet som uppsatsen berör, kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt. Vi har fått värdefull kunskap inför kommande arbetsliv.

Vi vill rikta ett speciellt tack till våra handledare Pavla Kruzela och Lars Nordgren för deras synpunkter och konstruktiva förslag under uppsatsarbetets gång. All handledning har gett oss stöd och många värdefulla vinklingar.

Vidare vill vi tacka våra respondenter som har ställt upp med sin dyrbara tid för att besvara våra intervjuer, och delat med sig av sina erfarenheter och åsikter.

Celia Djerf och Jing Persson

Helsingborg, maj 2007

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt – ett projekt samverkas mellan det kinesiska företaget Faner Dun och Kalmar kommun
Ämne/Kurs	SMT402 Magisteruppsats, 10 poäng
Författare	Celia Djerf, Jing Persson
Handledare	Pavla Kruzela, Lars Nordgren
Syfte	Syftet med denna uppsats är att beskriva hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt.
Metod	För att beskriva hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt har vi använt en kvalitativ undersökningsmetod. Vi har även använt oss den hermeneutiska tolkningen för att kunna belysa och jämföra våra respondenters syn på kommunikation och ledarskap.
Slutsatser	Vår studie har visat att nationell kultur har en stor påverkan på både kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt som kännetecknas av komplexitet och risker för missförståelse. Detta beror på att de personliga värderingarna skiljer sig åt mellan olika nationella kulturer. Språkbarriär, olika arbetssätt och arbetsmetoder, i det flesta fall är det kulturella skillnader som medför svårigheter i under projektets gång. Det krävs att projektets ledning har kännedom om varandras kultur, sätt att tolka meningar i olika kontext, institutionella strukturer och regler. Användning av en kulturmäklare kan både underlätta kommunikation och ledarskap, vilket kan bidra till en positiv inställning för att uppnå projektets mål.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1. BAKGRUND	6
1.2. TEORETISK PROBLEMATISERING	7
1.3. SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	8
1.4. FORSKNINGSBIDRAG	9
1.5. DEFINITIONER	9
1.6. AVGRÄNSNINGAR	9
1.7. PRESENTATION AV VÅRT STUDIEOBJEKT – FANER DUN PROJEKTET	10
1.8. PRESENTATION OM VÅRA RESPONDENTER	11
1.9. UPPSATSENS DISPOSITION	12
2. METOD	14
2.1. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
2.2. URVALSMETOD	14
2.3. DEN KVALITATIVA INTERVJUN	16
2.3.1. Att tänka.....	16
2.3.2. Att planlägga.....	17
2.3.3. Att genomföra.....	17
2.3.4. Att analysera.....	18
2.3.5. Självkritik om ”insider”.....	19
2.4. LITTERATURSTUDIER	19
2.5. VALIDITET OCH RELIABILITET	19
2.6. KÄLLKRITIK	20
3. TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1. KULTUR	21
3.1.1. Nationellkulturer - fem kulturella dimensioner.....	22
3.1.1.1. Maktdistans.....	23
3.1.1.2. Individualism och kollektivism.....	23
3.1.1.3. Maskulinitet och femininitet.....	24

3.1.1.4. Osäkerhetsundvikande	24
3.1.1.5. Kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande	25
3.1.2. Etnocentrism	25
3.2. KOMMUNIKATION.....	26
3.2.1. Interkulturell kommunikation	26
3.2.1.1. Språk.....	27
3.2.1.2. Icke-verbal kommunikation	28
3.2.1.3. Låg- och högkontextorientering.....	29
3.3. LEDARSKAP.....	30
3.3.1. Projektarbete och Projektledarskap.....	31
3.3.2. Projektlednings modell	31
3.3.2.1. Koppla in intressenterna.....	34
3.3.2.2. Hålla bollen	34
3.4. SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM.....	35
4. ANALYS - KOMMUNIKATION OCH LEDARSKAP.....	38
4.1. KOMMUNIKATION.....	38
4.1.1. Nationella kulturskillnader.....	38
4.1.2. Maktdistans	39
4.1.3. Individualism- kollektivism och hög / lågkontextkulturer	40
4.1.4. Maskulinitet/femininitet	42
4.1.5. Osäkerhetsundvikande.....	42
4.1.6. Språk och ordens innebörd	43
4.1.7. Etnocentrism	45
4.1.8. Icke-verbal kommunikation.....	46
4.2. PROJEKTLEDARSKAP	47
4.2.1. Koppla in intressenterna.....	47
4.2.1.1. Marknadsföra projektet	48
4.2.1.2. Bygga upp trovärdighet.....	49
4.2.1.3. Arbeta i nätverk.....	51
4.2.2. Hålla bollen.....	51
4.2.2.1. Vara förutseende	51

4.2.2.2. Planera och kontrollera.....	52
4.2.2.3. Hålla alla berörda informerade och skaffa feedback.....	53
4.3. Kulturmäklarens roll i ett internationellt projekt.....	55
5. SUMMERING OCH RESULTAT	58
6. REFLEKTION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	61
7. KÄLLFÖRTECKNING	63
BILAGA 1: MARKNADSFÖRINGSKAMPANJ FRÅN FANER DUN	66
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	67

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenterar vi en introduktion och en bakgrund till vårt valda forskningsområde som kommer att problematiseras. Därefter anger vi vårt syfte och våra forskningsfrågeställningar vilka vi skall besvara under uppsatsens gång. Även avgränsningar och arbetets disposition presenteras i detta kapitel.

“To be a leader of men one must turn one’s back on men”

- Havelock Ellis, 1859-1939

“What we’ve got here is failure to communicate”

- Strother Martine (Cool Hand Luke, 1967)

1.1. Bakgrund

Prestationsförbättring för företag och regeringsmedverkan som involveras i “internationella projekt” är en stor utmaning i det nya seklet. På grund av att lokala arbetare måste kommunicera, producera och uppfinna tillsammans med den utsända personalen från andra länder, så finns det många svårigheter i de internationella projekten som också kan betraktas som ”interkulturella” projekt. (Kealey, m.fl. 2006) Projekt kännetecknas av högt tempo, deadlines, mål och många viljestarka människor. (Marttala & Karlsson, 1999) Det behövs således ett ömsesidigt samförstånd, kommunikationssätt och kulturkännedom vilket i hög grad påverkar skapandet av kontakter och ett lyckat samarbete.

I stora internationella projekt som är verksamma i en multikulturell miljö ställs det stora krav på att alla inblandade har en förmåga att effektivt kommunicera med varandra, och utomstående, på ett genomtänkt sätt. Därför krävs det att projektledaren känner till den kulturella mixen, han kan då bättre samarbeta med projektmedlemmar som har olika kulturbakgrunder (Egginton, 1993).

Ett internationellt projekt skiljer sig från ett lokalt projekt i avseende inom geografiska, språkliga och politiska förutsättningar. Vid planeringen av ett internationellt projekt innefattas även specifika problemlösningar. Internationella projekt kännetecknas av komplexitet och har en större benägenhet att utsättas för okända risker. Därför finns det anledning att i ett internationellt projekt särskild uppmärksamma projektets ”pre-planning”, med annat ord initieringsfas. (Mark, 2005)

1.2. Teoretisk problematisering

Hur beskriver litteraturen de problem som kan uppstå i ett internationellt projekt?

Enligt Barinaga (2007) finns det inte så mycket litteratur som handlar om internationellt projektgrupparbete, men resultatet i ämnet blir ändå konsistent och med viss betydelse. Först och främst överensstämmer alla studier om att nationell kultur påverkar grupp beteendet, olika kulturer resulterar i olika mönster av gruppens interaktion (Cox et al., 1991; Earley, 1993). Den andra överenskommelsen är att prestationen av nationella homogena arbetsgrupper skiljer sig i jämförelse med de heterogena grupperna. Sådana olikheter är igenkända när det gäller individuell effektivitet, gruppens produktivitet, kreativitet, förmåga att fatta beslut och gruppsammanhållningen.

Barinagas resonemang har även reflekteras av Kealey et al. (2006) som skriver att påverkan av nationell kultur kan medföra många kritiska utmaningar i ett internationellt projekt. Kealey menar att de samlevande nationella kulturerna i ett internationellt projekt skapar en unik kommunikation och ett unikt arbetssätt, vilka tenderar att medföra svårigheter när grupper vill uppnå sina mål. Dock hos den kulturella majoriteten – de lokalt anställda – känner dessa ett begripligt berättigande att förvänta sig att saker och ting görs på deras sätt i deras eget land. Detta kan även gälla områden inom management praktik, vilken kan i hög grad variera mellan kulturerna. Denna inkluderar sådana områden såsom rekrytering, promotion, kompensation, belöning, bestraffning, och företagets värderingar samt etiska koder.

Wiwattananukul (1993) fann flera kritiska interkulturella kommunikationsproblem på grund av den nationella kulturens påverkan i en studie av multinationella företag som verkar i Thailand. Dessa problem kan vara t ex: brist på en ömsesidig förståelse av språket, attityder och fördomar som skapar problem på grund av inkorrekt information om kulturella och jobbrelaterade värderingar, olika uppfattningar och fel interpretation om verbala och icke-verbala antydningar, brist på förtroende och uppriktighet i kommunikationen med varandra. Dessa problem kan utgöra stora hinder för antingen individ eller företag i dess strävan att uppnå sitt mål.

Genom intervjuer som genomfördes i Japan med 30 anställda från Norden har Peltokorpi (2006) visat att skillnader i kommunikationsstil, kulturella värderingar och språk skapar barriärer i

interaktion mellan arbetsgrupper som har olika kulturell bakgrund. Intervjuerna avslöjar att den utsända personalen i Japan hela tiden försöker anpassa sig med varierande taktiker för att förbättra den interkulturella kommunikationen. Dessa taktiker inkluderar engagemang i informell interaktion med japanska anställda och chefer, dela med sig av sina värderingar, ta hänsyn till kulturskillnaderna och även skaffa sig en språkutbildning.

Utifrån ovanstående forskning har vi märkt att nationella kulturer spelar en viktig roll i kommunikationen mellan människorna som samverkar i ett internationellt projektarbete. Vi anser också att forskningarna fokuserar mycket på att behandla internationella projekt utifrån ett kulturellt perspektiv, men kommunikations- och ledarskapsperspektivet behandlats inte i tillräcklig omfattning i forskningsarbetet. Kommunikation och ledarskap kan ha nära samhörighet till kulturperspektivet vid studier av internationella projekt. Kommunikationsnivå, värderingar och ledarskap kan snabbt förändras under projektets gång. För att kunna få ett helhetsperspektiv inom problemområdet som vi har valt, internationell projektgrupparbete, tycker vi att förutom kultur så är det även viktigt att inkludera kommunikation och ledarskap. Detta som ett hjälpmedel när två kulturer möts och påverkas. Våra utgångspunkter blir således de två organisationsteoretiska perspektiven, kommunikation och ledarskap.

1.3. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt.

Våra forskningsfrågor är därför följande:

- Hur påverkar de nationella kulturerna kommunikationen i ett internationellt projekt?
- Vad kännetecknar ledarskap i ett internationellt projekt där två olika ledarstilar möts?

Vi har valt att ta med oss dessa frågor till ett pågående internationellt projekt i Kalmar där ett kinesiskt företag, Faner Dun, satsar en miljard kronor för att bygga upp ett handelscentrum på den europeiska marknaden.

1.4. Forskningsbidrag

Vårt forskningsbidrag handlar om hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt. Vi kommer att redovisa hur två olika nationella ledningsgrupper möter varandras kulturella normer och värderingar. Vårt bidrag kommer att ge läsaren en ingående redovisning och fördjupande kunskaper i hur kommunikation och ledarskap fungerar i internationella projekt. Uppsatsen kan fungera som en referensram till de företag som kommer att samverka med kinesiska/svenska företag i framtida internationella projekt.

1.5. Definitioner

De viktigaste definitionerna som vi kommer att ta upp i denna uppsats är kulturella dimensioner (sidan 22), interkulturell kommunikation (sidan 26) och projektledarskap (sidan 30).

1.6. Avgränsningar

Vi har valt att endast studera hur ledarskap och kommunikation fungerar i ett internationellt projekt. Dessa två områden avgränsar vi till interkulturell kommunikation, projektledarskap och nationella kulturer. Det studieobjekt som vi valt är ett pågående projektet i Kalmar som har två stora huvudaktörerna, Kalmar kommun och det kinesiska företaget Faner Dun. Vi fokuserar mest på att undersöka hur kommunikation och ledarskap formas i kulturell kontext, vi tar därför enbart upp vissa projektlednings processer (sidan 33) och fördjupar oss i dem.

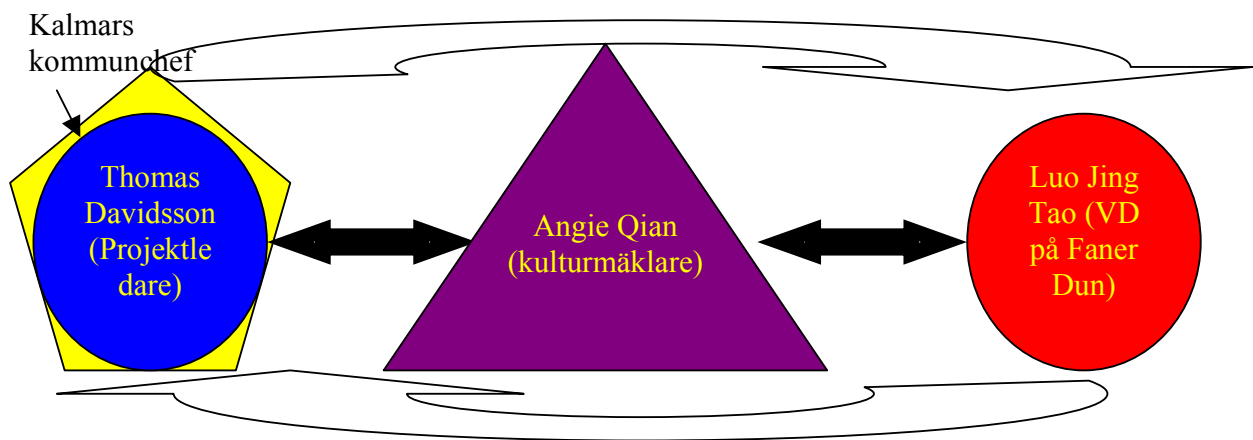
Man kan resonera kring nationella kulturskillnader utifrån olika inriktningar, t ex skolan, staten, familjen, yrke, kön och ålder. Eftersom vårt arbete inriktar sig på ett etableringssamarbete, fokuseras därför nationella kulturers inverkan på projektet. Uppsatsen fokuserar på projektets ledningsgrupp vilket innebär att vi redovisar hur den svenska ledaren och den kinesiska ledaren kommunicerar och samarbetar för att detta projekt ska kunna implementeras så smidigt som möjligt. Vi har inte intervjuat den övriga personalen vilket följaktligen betyder att deras synpunkter inte ingår i uppsatsen. Vi har valt att lägga tyngdpunkten på att förklara vad svenskar bör tänka på när de samverkar med kineser i internationella projekt. Analysen kommer därför att behandla vad svenskar ska känna till om kineser för att gemensamt kunna genomföra ett projekt så problem fritt som möjligt. I analysdelen om kommunikation använder vi bara fyra av Hofstedes fem dimensioner, nämligen maktdistans, individualism och kollektivism, maskulinitet

och femininitet, osäkerhetsundvikande, om nationella kulturer då de fyra dimensionerna är mer relevanta till vårt undersökningsobjekt.

1.7. Presentation av vårt studieobjekt – Faner Dun Projektet

Den 19 augusti undertecknade Kalmar kommun ett avtal om ett långsiktigt samarbete med det kinesiska företaget, Faner Dun Group AB. Avtalet handlar om att företaget etablerar ett internationellt handelscentrum i Kalmar. Det innebär att ett utställningscenter för kinesiska varor på 70 000 kvm med plats för tusen kinesiska företag ska byggas, där ska allt från teknik till textil visas upp för den europeiska marknaden. När europeiska grossistföretag ska köpa in kinesiska produkter kommer de i framtiden att bege sig till Kalmar. Förutom butiker kommer det att finnas service i form av t ex banker och resebyråer. Faner Dun kommer också att bygga bostäder till de personer som ska arbeta i handelscentrumet. I det första skedet byggs 300 bostäder i direkt anslutning till centrumet. På sikt vill Faner Dun bygga ytterligare 700 bostäder i andra områden i Kalmar. Handelscentrumet väntas att få många besökare, därför kommer även ett hotell och flera restauranger samt en spaanläggning och ett centrum för kinesisk medicin att byggas. För Kalmar innebär Faner Duns etablering nya arbetstillfällen, främst inom servicesektorn såsom taxi, bussar och hotell. Denna satsning ska förhoppningsvis generera 800 nya arbetstillfällen för Kalmarborna. (www.kalmar.se)

De tre huvudpersonerna i Faner Dun projektet är Thomas Davidsson, Angie Qian och Luo Jing Tao. Thomas Davidsson är näringslivsansvarig i Kalmars kommun samt projektledare och det är han som rapporterar projektets status till sin chef – Kalmars kommunchef. Luo är VD på Faner Dun och är projektets investerare. Luo`s assistent heter Angie Qian som vi kallar för kulturmäklare i projektet och det är hon som bygger övergången mellan Thomas och Luo. Med kulturmäklaren innefattas tolkning i kultur förståelse vilket vi redogör på sida 52. För att underlätta och öka förståelsen för läsaren om vårt studieobjekt, vill vi i nedanstående figur illustrera förhållandena mellan de ovannämnda personerna. Pilarna representerar kommunikationskanalen.



Figur 1: relationerna i projektet

1.8. Presentation om våra respondenter

Thomas Davidsson är projektledaren i Faner Dun projektet för den svenska sidan. Han har varit småföretagare i reklam och mediebranschen i 27 år, efter detta började han att arbeta för Kalmar kommun som har 4600 anställda där han ansvarar för näringslivsfrågor. På grund av sin position blev han utsedd till projektledare för kommunen, när det kinesiska företaget Faner Dun ville etablera sig i Kalmar. Enligt Thomas började projektet i augusti 2006, då ett kontrakt skrevs mellan Kalmar kommun och Faner Dun. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter är att se till att samordna projektet gällande t ex bygglovshandlingar, kontakter med press och kontakter med allt från polis till socialförvaltning. Projektets vision från den svenska sidan är att skapa fler arbeten i Kalmar kommun. Enligt konsultföretaget Eurofuture uppskattning kommer projektet att skapa 800 nya jobb för svenska medborgare inom näringslivet. Det kan vara arbetstillfällen för underleverantörer, städbolag, transportbolag, restauranger och kemtvättar. Etableringen bidrar till en positiv utveckling för kommunen i framtiden.

Angie Qian är VD-assistent åt Luo Jing Tao – VD på Faner Dun. Hennes uppgift är kommunikationskatalysator i relationsbyggande mellan Faner Dun och Kalmar kommun, och hon fungerar även som Faner Duns ansikte utåt och kulturmäklare. (Sidan 52) Hon tog examen på handelshögskolan i TianJing och jobbade sedan i Shanghai i fyra år som försäljningschef.

Därefter studerade Angie svenska under två års tid i Sverige och tog sedan magisterexamen i företagsekonomi vid Stockholms universitet. Efter examen blev hon egen företagare och drev sitt företag lite över ett år, under denna tid samarbetade hon mycket med kineser. Hennes företag var en resebyrå som sålde resor till Kina. Resebyrån erbjöd även tjänster som att exempelvis finna produkter och affärspartners till svenska företag. Jobbet inom Faner Dun fick hon av en tillfällighet genom en vän som jobbade där. Hon har en hel del erfarenhet när det gäller samarbete mellan Kina och Sverige, vilket var meriterande när hon fick tjänsten som VD-assistent.

1.9. Uppsatsens disposition

Uppsatsen är disponerad enligt följande mall:

Kapitel 1: **Inledning**: I det inledande kapitlet presenterar vi en introduktion och bakgrund till vårt valda forskningsområde vilket problematiseras. Därefter följer en introduktion om vårt syfte och våra forskningsfrågeställningar som besvaras under uppsatsens gång. Avgränsningar och arbetets disposition presenteras även i detta kapitel.

Kapitel 2: **Metod**: vi presenterar våra metodologiska val av primär- och sekundärdata samt vårt tillvägagångssätt till insamling av vårt empiriska material.

Kapitel 3: **Teoretisk referensram**: uppsatsens teoretiska utgångspunkter presenteras. I detta kapitel ger vi en introduktion av definitioner om kultur, interkulturell kommunikation och projektledarskap.

Kapitel 4: **Kommunikation och ledarskap**: I detta kapitel utgår vi ifrån de två organisationsteoretiska perspektiven kommunikation och ledarskap, vilka presenterades i den teoretiska referensramen. Därefter görs en analys som besvarar våra forskningsfrågor. Empiri och teori kommer således att tolkas och jämföras. Detta kapitel ligger till grund för nästkommande kapitel där uppsatsens resultat presenteras.

Kapitel 5: **Summering och slutsats**: Här redogör vi för uppsatsens resultat och vi besvarar våra forskningsfrågor.

Kapitel 6: **Reflektioner och förslag på vidare forskning:** Reflektioner över uppsatsämnet och förslag på vidare forskning.

2. Metod

Syftet med detta kapitel är att presentera våra metodiska val att samla in data. Uppsatsen är baserad på primärdata i form av fyra telefonintervjuer och sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och böcker.

2.1. Tillvägagångssätt

Gilje & Grimen skriver att vetenskapsfilosofiska antaganden är undersökningar om de tillvägagångssätt som använts vid genomförandet av en studie. Det är med andra ord en reflektion av de tillvägagångssätt som användes vid studiens genomförande. (Gilje & Grimen, 1992) Av en tillfällighet såg vi nyheterna på TV där det berättades om Faner Dun och Kalmar projektet, detta väckte vårt intresse. Vi blev nyfikna på hur det skulle gå med ett så stort projekt, där två helt olika kulturer skulle samverka. Denna nyfikenhet har många anledningar. För det första kommer båda författarna, Celia Djerf och Jing Persson, ursprungligen från Kina. Vi har varit bosatta i Sverige i över fem år och är gifta med svenska män. Vi har själva upplevt hur svårt det kan vara när konflikter uppkommer mellan olika kulturer och vilka konsekvenser kulturella skillnader kan innebära. Fördelarna med att vara mångkulturell, är att det ger oss en djupare insyn och förståelse för det projekt vi skriver om, men vi är medvetna om att det även kan skapa ett hinder, nämligen förståelse. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul ligger förståelsen till grund för hur undersökaren ser på ett problem eller en handling. (Eriksson & Wiedersheim, 1997) Vår förståelse om den kinesiska kulturen kan leda till att vi tar vissa företeelser för givet och tycker att de är självklara. Vi kommer därför att vara extra försiktiga i vår studie och försöka vara så objektiva som möjligt.

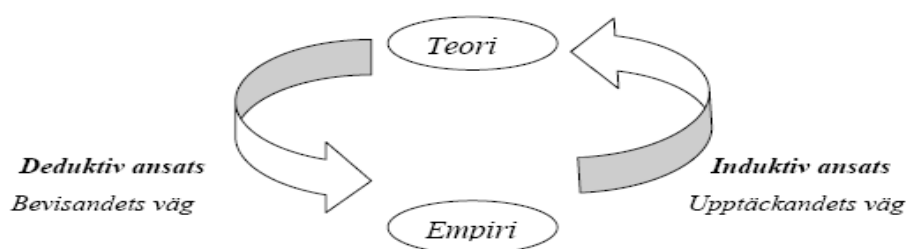
2.2. Urvalsmetod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod som karaktäriseras av en närhet till forskningsobjektet i undersökningen. Kvalitativa metoder gör att man genom olika typer av datainsamlingar kan skapa förståelse på ett djupare plan för problemområdet. Metoden är en mjukvara som kompletterar samhällsvetenskapernas hårda kvantitativa data och den är förenad med en alternativ syn på social kunskap, mening, verklighet och sanning inom samhällsvetenskaplig forskning. (Kvale, 1997) De metoder som räknas inom kvalitativ

forskningsmetod är historik, dokument, intervju och observation (Lang m.fl., 1991). Metoderna hjälper oss att senare kunna tolka resultaten som erhållits genom empirin och ur dessa dra slutsatser. Den kvalitativa metoden har valts på grund av att den tillåter en större variation i empirin. (Holm & Solvang, 1997) Vi anser att denna metod lämpar sig bäst för vårt syfte, nämligen att beskriva hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt.

För att kunna belysa och jämföra den svenska ledarens och den kinesiska ledarens syn på kommunikation och ledarskap valde vi att använda oss av den hermeneutiska tolkningen. Vi kommer att använda detta verktyg när vi tolkar vad våra respondenter berättat för eller i våra transkriberade texter. Hermeneutik betyder tolkningslära och används för att tolka bibeln och andra texter. Det innebär att tolka och försöka förstå förutsättningar för den mänskliga tillvaron där språket är det viktigaste verktyget (Patel & Davidson, 1991), han säger vidare att språket formar människor uppfattning om verkligheten. Tolkning och förståelse påverkas av vår egen världsbild och de livserfarenheter som vi har med oss. Vi tycker att detta verktyg kan ge oss en bättre förståelse för de personer som vi har intervjuat, vad de har berättat för oss och för det som vi har skrivit ner. Förutom de transkriberade texterna från intervjuerna, har vi även tolkat texter från dagstidningar (sidan 48). Vår tolkning ger en förståelse för sambandet mellan de olika delarna som bildar en helhet och hur de bör tolkas i projektets sammanhang.

I det kvalitativa förhållningssättet är den traditionella sekvensen i ”forskningshjulet” inte helt adekvat för vårt arbete. Enligt denna modell ligger inte tyngdpunkten initialt på begreppsplanet, dvs. från begreppsliga formuleringar i form av teorier, frågeställningar eller hypoteser. Här börjar man i stället i empirin och samlar in data, för att därefter formulera begrepp i form av hypoteser eller teorier. Det förstnämnda förfarandet brukar kallas *deduktion*, det senare *induktion*, vilka utgör de två huvudsakliga och motsatta strategierna i vetenskapligt arbete. (Backman, 1998)



Figur 2 : Deduktiv och induktiv ansats (Patel & Tebelius, 1991)

För oss har teorierna varit vår utgångspunkt då en deduktiv ansats används med utvalda teorier, dvs. nationella kulturskillnader, kommunikation och ledarskap. Vi startade vår studie med att söka vetenskapliga kunskaper om teorierna utifrån böcker och artiklar för att vara väl förberedda när vi genomförde intervjuerna. Efter genomförda intervjuer återvände vi till litteraturen igen med avsikt att komplettera med teoretisk referensram för att säkra vårt fortsatta arbete.

2.3. Den kvalitativa intervjun

Vi har i vår intervjuförberedelse arbetat med sju stadier nämligen tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. (Kvale, 1997) Intervju är ett sätt att få fram grundligt prövade kunskaper. Det är en dialog som har ett mönster och ett syfte. Forskningsintervjun kan bli en kreativ interaktion. Kvale framhåller att ”Den kunskap som erhålls i en intervju frambringas genom det mellanmännsliga samspelet i situationen.” En explorativ intervju beskrivs på följande sätt:

”En explorativ intervju är öppen och föga strukturerad. Intervjuaren introducerar i detta fall en fråga, ett område som ska kartläggas eller ett sammansatt problem som ska blottläggas... Intervjuaren följer upp undersökningsspersonens svar och söker ny information om nya infallsvinklar till ämnet.” (Kvale, 1997)

2.3.1. Att tänka

Det första stadiet är tematisering och vi tycker att denna är den viktigaste i den hela kvalitativa undersökningen. För att om man inte har ett tydligt tema eller syfte, då kan man inte utföra en riktig kvalitativ undersökning. Tematisering syftar på den teoretiska analysen av det tema som ska undersökas och formuleringen av forskningsfrågorna. (ibid.)

Tematiseringen började vi genom att formulera ett syfte med uppsatsen och på så sätt hade vi en grund att stå på inför själva planeringen. De första stegen i forskningsprocessen har att göra med att vi måste bestämma oss för vad vi ska undersöka (Patell, 1991). Vi har funderat länge på vad vi kan skaffa oss för förkunskap om det ämne som ska undersökas, och frågat oss själva många gånger varför och vad vi vill veta genom detta arbete. Syftet med intervjun är att från ett ledningsperspektiv kunna förstå respondenternas attityder kring, hur kommunikationen och

ledarskapet påverkas av kulturskillnader under projektets gång. De källor som vi har använt oss av under arbetets gång är: Kurslitteraturen, artiklar och olika Internet källor, samt empiri i form av intervjuer och våra egna livserfarenheter.

2.3.2. Att planlägga

Ett annat viktigt moment i den kvalitativa undersökningen är att försöka skaffa sig en överblick över hela undersökningen innan intervjuerna inleds, skriver Kvale i sin bok *Den kvalitativa forskningsundersökningen*. Efter bestämt oss för ett tema kom vi in i planeringsfasen. Då vårt arbete behandlar projektledarskap i ett internationellt projekt och dess kommunikations dynamik, valde vi att intervjua projektledaren Thomas Davidsson och Angie Qian.

Efter flera e-mail mellan oss så bokade vi en dag för intervjuer. Då en kvalitativ undersökning kräver mycket förberedelser av intervjuaren och kompetens och kunskap inom ämnet, diskuterade vi länge igenom vilka frågor som vi skulle ställa på intervjun. Frågorna skickades sedan i förväg till de utvalda intervjupersonerna så att de bättre kunde förbereda sina svar.

2.3.3 Att genomföra

När vi fick det bekräftat att projektet var genomförbart började vi att formulera våra intervjufrågor. Vi försökte hela tiden hålla ändpunkter d v s att vi höll oss inom ramarna för vårt syfte. Vi hade även förberett några extra frågor ifall vi skulle få tid över i intervjun, då kunde vi snabbt ställa dem till de intervjuade. Våra intervjufrågor var enkla och ganska korta, och det visade sig att vi faktiskt fick tillräcklig informationen genom de korta frågorna. I intervjuguiden hade vi olika typer av frågor så som uppföljningsfrågor, sonderande frågor, specificerande frågor och direkta frågor med mera. Intervjufrågorna hade vi skickat i förväg till den som vi skulle intervjua, för att detta skulle hjälpa den intervjuade att förbereda sig och på så sätt kunde vi få relevant information till vårt arbete.

Intervjun ägde rum den tredje maj. Intervjuerna genomfördes via telefon och det tog cirka en timme för varje respondent. Under bägge intervjuerna var atmosfären avslappnad och vi pratade fritt. Intervjuerna dokumenterades med ljudupptagningar och anteckningar. Bandspelaren var ett måste som hjälpmedel i våra intervjuer, detta för att underlätta de kommande utskriftena och hjälpa oss att enbart koncentrera oss på intervjuandet.

I artikeln "the researcher/ interviewer in intercultural context: a social intruder" som är skriven av Saeeda Shah menar hon att vikten av förståelse för "cross cultural" har ökat kraftigt och hastigt under den senaste tiden. Hon menar också att det är viktigt för intervjuaren att ta hänsyn till de intervjuades kulturella bakgrund såsom ålder, kön, utbildning och kulturellt präglat beteende etc. Under vår intervju gång hade vi använt oss av olika metoder just på grund av respondenternas olika bakgrunder. T ex: Vi började direkt med intervjufrågorna efter introduktionen när vi intervjuade Thomas, men i intervjun med Angie Qian började vi inledningsvis med att prata lite om andra saker utanför vårt ämne. Det tog fem minuter innan vi började intervjun. Anledningen till detta är att Angie Qian har en kinesisk bakgrund som kännetecknas av högkontextuell kultur, begreppet högkontextuell kultur, kommer vi att utveckla på sidan 29 och sidan 40.

2.3.4. Att analysera

Vi har använt oss av fyra av de fem metoderna, som framgår i Kvales bok, i olika delar av analysen. De är meningskoncentrering, meningskategorisering, meningsstrukturering genom berättelser och meningstolkning. (Kvale, 1997) Stegen började med skapandet av den text som skulle bearbetas. Detta gjorde vi med ordagrant nedskrivna intervjuerna. Vi tog hänsyn till respondenternas olika kulturella bakgrunder för att tolka intervjuerna. Shah (2004) beskriver begreppen "insider och outsider" "getting in och getting on" i sin artikel som handlar om att genomföra intervjuer i interkulturell kontext. Shal framhäver att det är bättre om man placerar en "social insider" som forskare, då han/hon bättre känner till de betydelsefulla och sociala umgängesmönster som betyder något för att skapa kontakt. Hon beskriver att "getting in" är det psykiska tillträdet till respondenterna, med psykiskt tillträde menar man att komma över sociala barriärer såsom ålder, status, kunskap och genus. Medan "getting on" innebär att man måste komma över den fysiska accessen för att få intervjun till stånd, t ex genom en "gatekeeper" för att få tillstånd till intervjun. Vi är insider gentemot Angie Qian, eftersom vi har samma kulturella bakgrund vilket inte bara underlättade när vi skriv intervjutolkningen, utan även "getting in" till forskningsobjektet. Vi tycker att en bra kvalitativ undersökning definitivt kräver en fullständig studie av kulturen, annars kan bristen av kunskap leda till missförstånd och feltolkning i analysen.

2.3.5. Självkritik om ”insider”

Under hela arbetsgången har vi upptäckt både fördelar och nackdelar med intervjuerna. Vi är ”insider” när vi genomför intervjun med en kines. Vi är bekanta med de mönster av social interaktion som är bra att känna till för att kunna skapa mening i det som sägs. En nackdel med att vara en ”insider” är att det är lätt att dra slutsatser utifrån egna uppfattningar och tolka det som sägs och att ibland ta saker för givet.

2.4. Litteraturstudier

Genom litteraturstudier och litteratursökningar har vi fått en bra inblick i det ämne som vi studerat. Eftersom vår uppsats handlar om hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt, valde vi därför att lyfta fram tre perspektiv, nationell kultur, kommunikation och ledarskap. De utvalda teorierna är generell forskning som ger oss en bra grund till vår analys och det stöder även våra intervjufrågor. Litteratur söktes mest från biblioteket i Campus Helsingborg, Lunds bibliotek och Malmös bibliotek samt andra ställen. Våra handledare har även bidragit med många värdefulla böcker och artiklar samt tips om litteratur som gett mycket inspiration för vårt arbete. Den litteratur som vi har använt oss av är mestadels böcker och artiklar men även dagstidningar. De flesta böcker är skrivna av västerländska författare med varierande utgivningsår. Under sökandet efter litteratur har vi upptäckt att detta är ett enormt område med otrolig många studier gjorda inom fältet nationell kultur, kommunikation och ledarskap. I början av sökandet ser vi allting som relevant för vår studie, men efter många granskningar är vi på det klara med vad vi vill använda. Vi har även använt oss av annan sekundär information som kommer ifrån Internet och publicerade rapporter.

2.5. Validitet och Reliabilitet

Validitet mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet mäter på ett tillförlitligt sätt (Holme & Solvang, 1997). En hög validitet betyder att man använder rätt saker vid rätt tillfälle. För att få en hög validitet har vi frågat oss om de utvalda respondenterna är rätt personer och om vi kan lita på den information som vi får från dem. För att få en bredd och ett djup i informationen från våra respondenter, formulerade vi en välutformad intervjuguide. De personer som vi intervjuat, har ett stort inflytande i projektet och därmed anser vi att validiteten för det empiriska material vi samlat in är hög. Reliabilitet handlar om pålitlighet av det empiriska material

som vi har samlat in. Vid intervjuerna har vi utformat enkla semistrukturerade frågor som kännetecknas av specificerade frågor, där respondenterna har stor möjlighet att fördjupa och förtydiga sina svar. Intervjuguiderna är tydliga och lättförståeliga så att respondenterna kan begripa det som vi vill fråga om. Vi anser att all information vi fått har en hög reliabilitet, men det kan hända att respondenterna håller viss information för sig själva. Trots detta, är vi säkra på att vår studie kan användas som guidning i liknande sammanhang som handlar om kommunikation och ledarskap i ett internationellt sammanhang.

2.6. Källkritik

Från början hade vi planerat att intervjua tre ledningspersoner i Faner Dun projektet, men i slutet fick vi bara göra fyra telefonintervjuer med två personer vilket vi tycker kan vara otillräckligt. Vi är medvetna om att det finns nackdelar med telefonintervjuer, såsom att vi inte kan uppleva miljön på plats, personliga intryck och personernas kroppsspråk vilket direktintervjuer erbjuder. Valet av detta intervjusätt beror inte på lathet eller smidighet, utan av personligt skäl. Vi använde vår livserfarenhet för att komplettera nackdelen att vi inte var på plats och kunde göra observationer. Vi borde ha använt oss av mer än bara ett verktyg för att få fram vårt empiriska material, t ex enkätundersökningar med medarbetare. Slutligen vill vi att läsaren ska vara medveten om att vi är två studenter med liknade bakgrund och utbildning, därför kan våra tolkningar bli ensidiga.

3. Teoretisk Referensram

I detta kapitel redogör vi för olika teorier och definitioner som vi anser är relevanta för att få en överskådlig helhetsbild av uppsatsämnet, nämligen den nationella kulturens påverkan i ett internationellt projekt. Vår fokus område ligger på nationella kulturer, interkulturell kommunikation och projektledarskap. Kapitlet avslutas med en modell som innefattar vår teoretiska referensram som ligger till grund för vår analys.

I teorikapitlet börjar vi med en definition om kultur och en redogörelse om Hofstedes nationella kulturdimensioner vilka vi kommer att tillämpa i analysen om kommunikation och ledarskap. Vidare tar vi upp kommunikation där interkulturell kommunikation fokuseras, eftersom vi anser att användning av interkulturell kommunikation kommer att tydligt belysa en relation mellan kultur och kommunikation. I avsnittet ledarskap börjar vi med en introduktion om det allmänna begreppet ledarskap för att sedan behandla begreppet projektledarskap.

3.1. Kultur

Enligt Usunier (2000) betyder begreppet ”kultur” olika från person till person och det finns ingen enkel, rätt eller enstaka definition av begreppet kultur. Kultur för oss är förknippat med mänskliga värderingar, och vi har därför valt följande definitioner som lyfter upp vikten av värderingar i kommunikation och ledarskap.

Edward Hall (1959) hävdar att kultur är kommunikation och kommunikation är kultur, han formulerar kultur på följande sätt:

”Culture is those deep, common, unstated experiences which members of a given culture share, which they communicate without knowing, and which form the backdrop against which all other events are judged.”

Beamer & Varner (2001) förklarar begreppet kultur utifrån människors värderingar, de menar att:

“**Culture** is the coherent, learned, shared view of a group of people about life’s concerns that ranks what is important, furnishes attitudes about what things are appropriate, and dictates behavior”.

I likhet med Beamer & Varner menar Geert Hofstede (1991) att kultur är ”the software of the mind”. Han menar att kultur alltid är ett kollektivt fenomen, eftersom den åtminstone delvis delas av alla människor som lever eller levde i den gemensamma sociala miljön, i den miljö där den lärts in. Det är den kollektiva mentala programmeringen som skiljer medlemmarna av en grupp eller kategori av människor från en annan. Varje människa bär inom sig tänkesätt, känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid.

I Hofstedes kulturdefinition är människors kollektiva ”mentala programmeringar” även en viktig förklaringsfaktor för nationella kulturskillnader. Nationella kulturskillnader, enligt Hofstede, har visat att ledarskap skiljer sig mellan länder, dessa kulturskillnader har skapat olikheter på hur man leder och organiserar verksamheter. Genom att studera nationella kulturskillnader kan vi förstå hur dessa kan påverka kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt.

3.1.1. Nationellkulturer - fem kulturella dimensioner

Hofstedes undersökning resulterade i fyra dimensioner som visar på skillnader mellan nationella kulturer: Maktdistans, individualism och kollektivism, maskulinitet och femininitet, osäkerhetsundvikande. Hofstede utvecklade senare sin modell, tillsammans med Michael Bond, med ännu en dimension nämligen kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande. (Hofstede 1991) Teorier om kulturskillnader har en lättförståelig struktur och en grundläggande insikt, dessutom utgår han ifrån en objektiv synvinkel när han introducerar de olika dimensionerna. Han säger inte rakt ut vilken kultur och vilka personer det är, utan dessa resultat kommer från en jämförelse mellan land och land. Vi är även medvetna om brister i Hofstedes forskning då hans undersökning endast baseras på IBM, vilket anses ge ett stereotypt synsätt. Dessutom gjorde hans forskning på 1970-talet vilket löper risk att bli föråldrad och inte riktigt kan ge en rättvis bild av dagens kulturskillnader. Eftersom Hofstedes fem dimensioner handlar om arbetsrelaterade värderingar och dessa passar bra i projekt sammanhang, därför vill vi använda hans dimensioner som en utgångspunkt i vårt arbete. Härnäst kommer vi att presentera Hofstedes fem dimensioner om dessa nationella kulturskillnader.

3.1.1.1. Maktdistans

Maktdistans kan definieras som *i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnt*. I länder där anställda inte är särskilt rädda och chefer inte ofta är autokratiska eller patriarkaliska föredrar de anställda en konsulterande ledningsstil, dvs. chefer rådgör vanligen med sina underordnade före ett beslut. Maktdistansen i dessa länder hade därför ett lågt mått på skalan, där ibland Sverige. I länder med låg maktdistans är de underordnades beroende av cheferna begränsat, och man föredrar konsultation, dvs. ömsesidigt beroende mellan chef och underordnad. Den känslomässiga distansen dem emellan är relativt liten. Underordnade kan ganska lätt närma sig och säga emot sina chefer. (ibid.)

Däremot i ett land med ett högt mått på skalan anses denna ha en hög maktdistans, exempelvis Kina, där anställda ofta är rädda och oense med sina chefer. Underordnade är oerhört beroende av sina chefer. De svarar med att antingen föredra ett sådant beroende, eller avvisa det fullständigt. Den känslomässiga distansen mellan underordnade och deras chefer är stor och det är inte sannolikt att de underordnade tar direkt kontakt med eller säger emot sina chefer. Det hierarkiska systemet anses baseras på denna existentiella ojämlighet. I denna rangordning får Sverige 31 maktdistanspoäng medan Kina, i sin tur, har 80 poäng. (ibid.)

3.1.1.2. Individualism och kollektivism

Individualism gäller *samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen*. Kollektivism, som denna individualisms motsats, kännetecknar *samhällen i vilka människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper, som under personens hela livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet*. Hofstede konstaterar också att ett individualistiskt samhälle brukas förknippas med en låg maktdistans och ett kollektivistiskt samhälle har däremot en hög maktdistans. I individualistiska länder tas utbildning, bra fysiska arbetsförhållanden och nytta av alla färdigheter i arbetet för givna, vilket gör dem relativt oviktiga som mål för arbetet. I kollektivistiska länder kan man inte alls ta dessa punkter för givna. De är istället avgörande när man skiljer ett bra arbete från ett dåligt, vilket gör dem ganska så viktiga bland alla ens arbetsmål. I denna dimension har Sverige 71 poäng medan Kina har 20, vilket visar att Sverige är mycket mer individualistiskt än Kina.

3.1.1.3. Maskulinitet och femininitet

Detta synsätt redogör för de sociala könsroller som förekommer i olika kulturer. Maskulinitet präglar *samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; män förutsätts vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång; kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet.* Femininitet präglar *samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra; både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet.* Den maskulina och feminina dimensionen påverkar konflikthanteringen. I den maskulina kulturen löser man konflikter genom att ”kriga” med varandra, ”den bästa mannen vinner kriget” och man lever för att arbeta. I ett land som kännetecknas av en femininisk kultur jobbar man istället för att leva, dessutom löser man gärna konflikter genom att kompromissa och förhandla. Enligt denna dimension hamnar Sverige längst ner på listan med 5 poäng vilket gör det till det mest feminina landet. Kina ligger däremot, i jämförelse med Sverige, mycket högre i ranklistan med 66 poäng.(Hofstede, 1991)

3.1.1.4. Osäkerhetsundvikande

Den fjärde dimensionen handlar om *i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer.* Denna känsla uttrycks bland annat genom nervös stress och ett behov av förutsägbarhet, ett behov av skrivna och oskrivna regler. Hofstede menar att osäkerhetskänslor är personliga och inlärd. De känslor och det sätt man hanterar dem med tillhör en del av samhällenas kulturella arv och dessa får man genom vissa grundläggande institutioner såsom familjen, skolan och staten. I länder med stort osäkerhetsundvikande verkar människorna upptagna, ryckiga, känsloladdade, aggressiva och aktiva. Livet är brådskande och tid är pengar. Det finns många formella och/eller oskrivna lagar och regler som styr arbetsgivarens och anställdas rättigheter och plikter. Det finns också många interna regler som styr arbetsprocessen, fastän maktavståndet också spelar en roll. I samhällen som befinner sig i sådan situation undviker man konflikter, det är viktigt för de underordnade att de följer de precisa instruktioner som chefen har delegerat dem till. (Hofstede, 1991)

I de länder som har svag osäkerhetsundvikande förefaller det föreligga en känslomässig rädsla för formella regler. Regler fastställs bara när det är absolut nödvändigt. De anser att många problem kan lösas utan formella regler. De verkar vara lugna, lättsamma, slöa, behärskade och lata. Människor i denna kultur arbetar hårt om det verkligen behövs, men de har ingen lust att

anstränga sig att vara för aktiva, de tycker om att slappa av. Det stimuleras grundläggande innovationer lättare eftersom de har en större tolerans mot avvikande idéer. Å andra sidan verkar de ha svårare att utveckla dessa grundläggande innovationer och realisera dem i praktiken eftersom detta förverkligande vanligen kräver noggrannhet med detaljer och punktlighet. (Hofstede, 1991) Skillnaderna i denna dimension är inte så stor mellan Sverige och Kina, 29 respektive 30.

3.1.1.5. Kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande

Denna dimension står i korrelation med de övriga ovannämnda dimensionerna. Den behandlar huruvida kulturer har ett långsiktigt eller kortsiktigt tidsperspektiv. I kulturer som präglas av en kortsiktig inriktning uppmanar man inte att vara initiativ och risksökande, däremot är fritid och personlig stabilitet viktigt för människoliv. De står för att främja tankesätt som kopplar till det förflutna och nutiden samt att uppfylla sociala skyldigheter. Ledaren i denna inriktning föredrar frihet, rättighet och självtänkande. Dess motsatta inriktning, långsiktigt tidsperspektiv, kan familj och arbete inte separeras från varandra. Människor i denna kultur är relativt ihärdiga och kämpar för de uppsatta målen, samtidigt är de sparsamma och har förmågan att kunna känna skam inför en generell inställning. Fritiden är inte så högt prioriterad och hela kulturen präglas av en framtidstro. Relationer skall vara ordnade efter status och denna ordning skall respekteras och följas. Ledaren i denna kultur är hårt arbetande, lärande, uppriktig, ansvarig och självreglerande. I denna dimension står Kina i topp med 118 poäng, medan Sverige ligger på 33. (Hofstede, 2005)

Vi tycker att Hofstedes dimensioner också tyder på att varje individ i en kultur har olika uppfattningar om verkligheten. Graden av hur man accepterar andras värderingar har därför en stor betydelse för individens kommunikations- och ledarförmåga. Ett begrepp som styrker vårt tidigare påstående är begreppet etnocentrism (Gudykunst & Kim, 2003) och detta kommer vi att förklara i kommande avsnitt.

3.1.2. Etnocentrism

Etnocentrismen är ett uttryck som är formulerat av William Graham Sumner år 1906, det innebär att personer inom olika typer av kulturer, t ex nationer, yrkesgrupper eller hierarkiska nivåer, utgår från sina egna referensramar för att tolka och förstå omvärlden. Det kan medföra att alla tolkningar och representationer utgår ifrån den egna kulturen medan övriga möjligheter är

avvikande. (Gudykunst & Kim, 2003) Usunier hävdar att affärsmän från olika kulturer inte bara skiljer sig åt genom att de kommunicerar på olika sätt, utan genom att de kategoriserar, konstruerar och uppfattar verkligheten på olika sätt. Han menar även att ord kan tyckas vara lätta att översätta om personer har en och samma bild av verkligheten. Medvetenhet är viktigare än kunskaper när man ser hur internationella affärer påverkas av språk och kommunikationsskillnader. (Usunier, 2000) Beamer och Varner (2001) menar att det kan kosta för mycket för en organisation som bedrivs från en etnocentrisk position även om det är svårt att undvika. Det tar mycket tid, kraftansträngning och resurser för att lära sig av andra kulturer, men ju närmare en organisation ser andra kulturer som är liknande med sin kultur, desto mer sanningar kan de upptäcka.

3.2. Kommunikation

Innan vi presenterar interkulturell kommunikation vill vi beskriva vad kommunikation är för oss i denna uppsats. Ordet kommunikation kan härledas från latinets *communicare* och betyder att något blir gemensamt. I vår kultur har kommunikation en central betydelse för livet. Utan den kan ingen kultur överleva. Människor började kommunicera med varandra för att öka effektiviteten och för att skapa samhörighet i gruppen. Från att ha kommunicerat genom beröring och kroppsspråk gick det nu med språkets hjälp att kommunicera med flera individer samtidigt. (Löow, 1999) Kommunikationen kan även ses som en process där vi delar med oss och meddelar oss av något genom ett gemensamt system av symboler, tecken och beteende. Kommunikationsförmågan är den mest viktigaste egenskapen för en individ som jobbar i en stor organisation. Dennes effektivitet beror på förmågan för att kommunicera med de andra genom tal eller skriftliga ord. (Cleland, 1999)

3.2.1. Interkulturell kommunikation

Begreppet interkulturell kommunikation har på senare år börjat användas allt oftare. Edward Hall (1959) är den första forskaren som använder termen interkulturell kommunikation i sin bok 'The Silent Language' år 1959. Han menar att kommunikation är kultur och kultur är kommunikation, att förstå kommunikation kan assistera oss att känna till ett lands kultur. Penny Carté och Chris Fox (2004) poängterar att det aldrig har varit lätt att kommunicera med människor över kulturer. Människors beteende, antagande och kulturella värderingar spelar en väsentlig roll i den internationella kommunikationens arena. I Sverige började man använda begreppet först i början

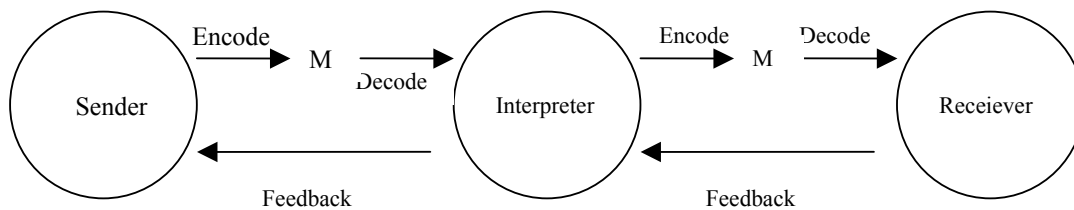
av 80-talet. ”Interkulturell kommunikation är när ett meddelande som har producerats i en kultur uppfattas i en annan kultur. Det handlar om olika sätt att förhålla sig till sin egen och andras kultur – att ha, förändra och skapa kultur och att medvetandegöra den variation som finns i vårt umgänge och i vår kommunikation med varandra” (Bo Norrlund). Richard Lewis, som har 30 års erfarenhet av människor från olika delar av världen, hävdar att det finns ett kulturellt betingade mellan människor av olika nationaliteter. Richard Lewis forskning inom interkulturell kommunikation har påverkats av Geert Hofstedes studier, men han fokuserar mest på människors kulturella beteendeprocess och de inlärdade värderingarna som vi utmärks med från hela världen. Han menar att människor från olika kulturer delar vissa grundläggande värderingar och begrepp, de har en likartad verklighetsuppfattning och detta kommer till uttryck i deras beteende. (Richard Lewis, 1997) Enligt Lewis (1999) finns det tydliga mönster i människors beteende och traditioner inom varje kultur. Ju mer man vet om andra kulturer, desto bättre kan man bygga upp en god relation till människor som är från ett annat land, men det finns ändå en stor risk för att felbedöma och köra på undantag. Beamer och Varner (2001) påstår att affärskommunikation är interkulturell kommunikation, eftersom i dagens samhälle blir organisationerna mer och mer inblandade i kommunikationen över kulturer, mellan kulturer och bland kulturer där människor med olika kulturella bakgrunder ständigt kommunicerar med varandra för att åstadkomma ett gemensamt mål. För att fördjupa vår studie i interkulturell kommunikation, har vi valt att utgå ifrån följande aspekter. Dessa är språk, icke-verbal kommunikation, hög- och lågkontextuell kultur.

3.2.1.1. Språk

Språk är ett system av symboler vilket tillåter kommunikation med andra. Kommunikation förekommer genom talande, gest, ansiktsuttryck och andra kroppsrörelser. Språk är väldigt viktigt för att samla information och utvärdera så väl som kommunikation med människor. (Dadfar, 2001) Bjerke konstaterar att språk intimt är förknippat med kultur. Det skulle t.o.m. kunna kallas för en kulturspegel. Språk består av godtyckliga symboler vilka dock är meningsfulla och som, liksom andra kulturmanifesteringar, måste läras in och som, när de följer vissa regler, kan förmedla komplexa meddelanden. Det finns en nära relation mellan språk och kultur. Det anses allmänt att det är omöjligt att helt och hållet förstå en kultur och dess manifesteringar utan att beakta dess språk – och det är på liknande sätt omöjligt att förstå ett språk bra utanför dess kulturella sammanhang. Kultur påverkar språk och språk påverkar kultur på ett antal olika sätt.

Språk betyder inte endast uttalade ord som förmedlas genom hur orden uttals; det finns också icke-verbala aspekter på språk såsom gester, kroppsställning och ögonkontakt. Endast 30 procent av den kommunikation som pågår mellan människor inom samma språkgemenskap är verbal till sin natur. Icke verbala aspekter på språk påvisar också en viss godtycklighet. Det är därför inte förvånande att samma icke-verbala signaler kan medföra många olika betydelser i olika kulturer och att olika icke-verbala signaler kan medföra samma betydelse i olika kulturer. (Bjerke, 1998)

För att bemästra de kommunikationsproblem som frambringas av den mängd av språk olika människor pratar runt om i hela världen, blir ofta en tolk eller översättare anställd vid internationella affärer för att lösa dessa kommunikationsproblem. En översättare översätter ett meddelande ord för ord, medan en tolk tolkar inte bara ett ords innebörd utan tolkar meddelandet i ett kulturellt ordbruk. Men det är svårt att säga hur djupt en tolk kan gå in i de kulturella antagandena. Följande modell har illustrerat den process när en tolk tolkar budskapet från en sändare till en mottagare.



Figur 3 : Kommunikation genom en tolkare

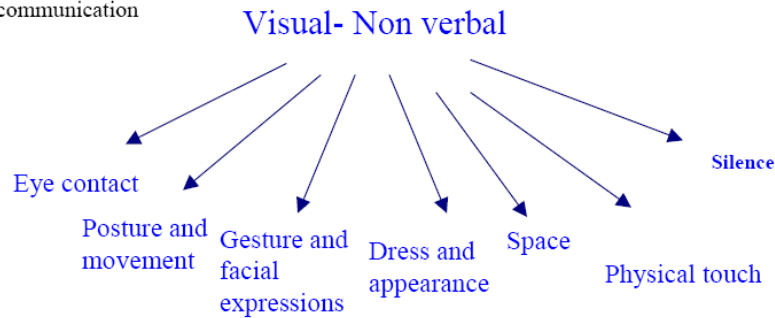
Tolken måste alltså koda det budskap som sändaren lägger in och avkoda den mening till mottagaren som läser ut. För att minska missförståelsen mellan sändaren och mottagaren, ska en tolk både vara språkvetenskapligt och kulturellt utbildad i både språk och kultur. (Beamer & Varner, 2001)

3.2.1.2. Icke-verbal kommunikation

Samovar & Porter (1994) menar att icke-verbal kommunikation är en mycket viktig del i alla aspekter av interkulturell interaktion, då kommunikation involverar uppfattningen om individens totala beteendemönster. Det handlar om hur vi kommunicerar utan ord – medvetet och omedvetet. Icke-verbala faktorer kan vara kroppsrörelser såsom ansiktsuttryck, ögonrörelser eller gester, vilka är väsentliga i interkulturell kommunikation, eftersom icke-verbal beteende speglar den inre

människan dvs. vad man tänker, känner, upplever och vill. Dadfar (2001) illustrerar de viktiga komponenterna av icke-verbala kommunikationer i nedanstående figur:

Figure 4.4, some types of non-verbal communication



Figur 4: icke-verbala kommunikation

Han menar att om man använder sig av kroppsspråket kan detta kanske förbättra relationerna i en mångkulturell arbetsgrupp, men för andra kan detta vara direkt förolämpande. För att kunna minimera de kulturella störningarna och förbättra kommunikationen, är det viktigt att förstå vilka kulturella variabler som orsakar missförstånd.

3.2.1.3. Låg- och högkontextorientering

Språk, kultur och tankesätt hänger ihop. Hall delade in kulturer i hög kontextuella och i låg kontextuella för att kunna förutsäga vad som kännetecknar kommunikationen i de två olika kulturerna. Detta behandlar kulturella variationer rörande informationsbehandling, tidsorientering och interaktionsmönster inom vissa kulturer. Människor från en hög kontextkultur såsom Japan, Kina, Korea skaffar information från sitt personliga informationsnätverk. Medan människor från en låg kontextkultur såsom Tyskland och Skandinaviska länder söker information om beslut och avtal från en forskningsbas. Dessutom, känslor och tankesätt i en hög kontextkultur är indirekt och implicit, kommunikation handlar om att dela något och inte behöva mer verbal överföring för att bli förstådd som mellan andra människor. (Usunier, 2000) Detta gör att man betonar åhörarens förmåga att härleda och tolka vilka tankar som talaren har. Man förlitar sig på t ex röstläget, gester, avstånd mellan människorna och olika ledtrådar för att tolka vilken innebörd talaren menar.. Kommunikationen är tidskrävande eftersom tillit, vänskapsrelationer, personliga behov och situationer spelar en viktig roll.

I de lågkontextuella kulturena kännetecknas kommunikationsstilen direkt och explicit, människor lägger sina känslor och tankar i ord när de uttrycker sig. När meddelanden är i explicit ord, kan de andra som lyssnar agera enligt dem. (Beamer & Varner, 2001) Enligt Tony Fang (2005) betyder inte ”ja” alltid ja och ”nej” inte alltid nej i en hög kontextkultur, exempelvis säger kinesen sällan ”nej”, vilket är ett sätt att undvika konfrontation och behålla ansiktet. Kineserna har sexton olika sätt – inklusive ”ja” – att säga ”nej” på.

3.3. Ledarskap

Det finns många olika definitioner om ledarskap i de akademiska inläggen. Inom ledarskapsstudier har definitioner som ledare och chef definieras och begränsats. Eftersom vi fokuserar på projektledarskap i ett internationellt sammanhang och det har sin grund i ledarskap, är det därför nödvändigt att först kort presentera vad ett ledarskap innebär för oss, och sedan vad det projektledarskapet innebär.

Den amerikanska ledarskapsforskaren Warren Bennis, uttrycker dessa skillnader i sin studie: ”chefer är människor som gör saker rätt medan ledare är människor som gör rätt saker”. En chef har en formell position men även en administrativ funktion i organisationen, och har makt att fatta beslut utifrån sin position. Ledare är däremot den som kan påverka andra genom sättet att vara. Ledarens ledarskap formas i relationer till framförallt sina medarbetare och det är en roll ledaren växer in i. (Warren, 1994) Ledarskap har traditionellt framställts som en administrativ aktivitet, där fokus legat på att styra, kontrollera och planera verksamheter (Rolf, 2002). Sandberg & Targama (1998) menar att ledarskap betyder att en ledare måste genom en öppen kommunikation påverka människors förståelse för att få dem att klara av arbetsuppgifterna. Den öppna kommunikationen bidrar till att varje individ kan skapa och utveckla sin egen förståelse. De menar att det är ledarens uppgifter att vägleda, stödja och förklara för sin medarbetare. Ledarskap har med kultur att göra och kultur har med människor att göra. Bjerke framhäver att ledarens uppgifter handlar om hur han/hon använder kulturkunskap i sin kommunikation (Bjerke, 1998). Ledaren har framför allt de viktiga egenskaperna som riktar sin energi mot mål, människor och processer, kommunicerar direkt och personligt, använder signaler och symboler, har förståelse och helhet, engagerar sig med känslor och agerar långsiktigt. (Carlson & Nilsson, 1999)

3.3.1 Projektarbete och Projektledarskap

Ordet projekt kommer ursprungligen ifrån det latinska ordet projektum som översätts till ”kasta fram”, utkast. I uppslagsverket beskrivs utkast som en direktöversättning av det latinska ordet projicere som översätts till projicera, projektor eller plan. (Svensson & von Otter, 2005) Ett projekt är en tidsbegränsad och från övrig verksamhet unik och avgränsad aktivitet som genom styrning av resurser ska nå ett bestämt mål. (Marttala & Karlsson, 1999) Engwall (1998) beskriver projekt som en livscykel med fyra skeden eller faser som är vanligt förekommande: ”[1] målformulering/förstudie, [2] planering, [3] genomförande, [4] avslutning”. Det är viktigt att en projektledare under projektets livscykel kan entusiasmera de övriga i projektgruppen, planera, styra och driva projektet framåt. (Löow, 1999)

En grupp människor, var och en för sig har inte mycket att komma med, men tillsammans kan de göra en cykel. Ett framgångsrikt projektledarskap, enligt Löow (1999), innebär en förmåga att skapa ett entusiastiskt samarbete och rikta individernas samlade kapacitet och övriga resurser mot att nå uppsatta mål. En duktig ledare skapar resultat genom andra! Löow har nämnt några kvalitéer som är särskilt viktiga för en projektledare. En projektledare ska vara flexibel, ha förmågan att göra flera saker på gång samtidigt, kunna entusiasmera andra människor och kunna fatta beslut. Cleland (1994) framhäver att en framgångsrik projektledare också har varit en framgångsrik medarbetare. Projektledarskap kräver interpersonella, tekniska och administrativa färdigheter. Han menar också att en projektledare är beroende av sina medarbetare, förebilder, vänner och makar vid kritiska tidpunkter. El-Saaba (2001) konkluderar att den interpersonella förmågan har störst betydelse för effektivt projektledarskap, eftersom en projektledare med väl utvecklade interpersonella färdigheter tillräckligt kan motivera hos andra i ett projekt. Han är därför skicklig på att kommunicera med andra på rätt nivå. Han måste dessutom utveckla sin förmåga i att förstå när andra genom handlingar och ord kommunicerar med honom. En duktig projektledare, enligt El-Saaba, gör stora hopp mellan olika yrkesmässiga områden och har tydliga karriärmotiv. Bland motiven finns det framför allt kreativitet, personlig utveckling, temaarbete och strävan efter att själv få styra.

3.3.2. Projektlednings modell

Ett projekt är en övergående verksamhet som med tilldelade resurser och egen projektledning ska nå ett tydligt mål, åtskilt från den andra verksamheten (Engwall, 1999). I projektledarlitteraturen

framställs däremot projektledaren som en person som ska ha en mängd olika kvaliteter för att kunna leda arbetet i projektet på bästa sätt. Projektledarens uppgift är att balansera strukturer, processer och skapa, upprätthålla olika nätverk samt marknadsföra verksamheten och projekten. Projektledaren ska delegera medarbetarna och få medarbetarna att brinna för uppgiften.

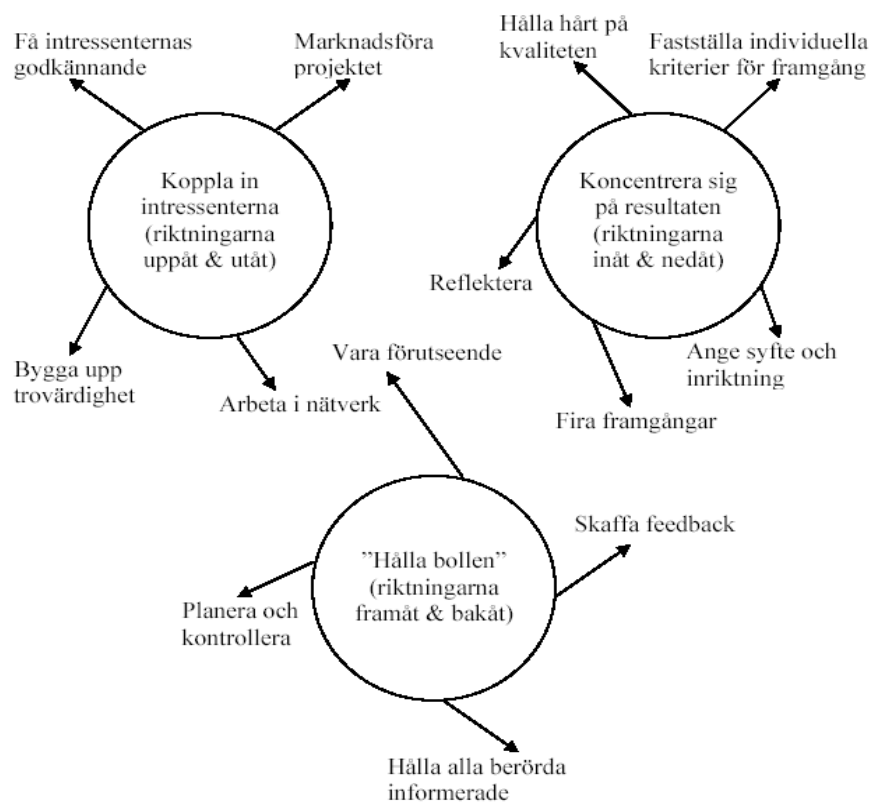
Efter vi hade bestämt oss för problemområdet kände vi igen många av de tankegångar som Briner, Geddes och Hastings (1999) har i sin bok om projektledaren. Därför valde vi att använda oss av deras projektleddningsmodell – fjorton samordnande processer som teori för att sedan föra resonemanget lite längre i vår analys. För att öka förståelsen för modellen är det nödvändig att presentera deras grundtankar om projektledarens sex inriktningar. Dessa sex är: uppåt, utåt, framåt, bakåt, nedåt och inåt.

1. uppåt – hantera din chef så att du får företagets stöd och engagemang.
2. utåt – sköta kontakten med kunden, slutanvändaren och externa intressenter på ett sådant sätt att projektet motsvarar deras förväntningar.
3. framåt – planera för att kunna se till att gruppen sätter upp realistiska mål och få tillräckliga resurser för att nå dess mål.
4. bakåt – övervaka framstegen med lämpligt styrsystem så att projektet når sina mål och gruppen lär av sina fel.
5. inåt – granska dina egna ageranden för att försäkra ditt ledarskap bidrar till att gruppen är positiva till projektet.
6. nedåt – hantera gruppen så att prestationerna maximeras både individuellt och kollektivt; Hantera det både synliga och osynliga – tvärs över ämnesområden, avdelningar, länder och kulturer.

Eftersom en projektledare vanligtvis inte har all sakkunskap som projektet behöver, är det viktigt att samla sakkunskap inom andra områden och arbeta tillsammans för att åstadkomma ett effektivt resultat. Projektledarens speciella kompetens kan även vara förmågan att skapa respekt och trovärdighet utan att personligen delta i de olika arbetsuppgifterna. Projektledaren måste vara en samordnare som koordinerar, anpassar och stimulerar de olika verksamheterna i projektet och själv bevaka projektet så att inga delar saknas eller fungerar bristfälligt. Samordningen måste ske

inom alla de tre dimensionerna som Briner et al. definierar: hantering av intressenterna, hantering av projektets livscykel och hantering av prestationerna. Författarna går vidare med att presentera fjorton samordnande processer som projektledaren behöver för att klara av projektets ledande dynamiska komplexitet. Vi har uppmärksammat att det bara finns tretton processer i modellen, men vi valde ändå att kalla modellen - fjorton samordnande processer. Dessa fjorton processer är uppdelade på tre olika sfärer vilka innebär i tur och ordning: koppla in intressenterna, hålla bollen, samt koncentrera sig på resultaten.

På grund av att vårt studieobjekt är i initieringsfasen, kommer därför bara två av de tre sfärerna att användas och studeras. De två sfärerna är, koppla in intressenterna och hålla bollen. Varje sfär består av många små faktorer som är i hög grad relevanta för projektledaren, men i vårt arbete vill vi begränsa oss till vissa faktorer. Det betyder inte att dessa faktorer är viktigare än andra, utan de är mycket synligare att analysera. Figuren visar så här: (figur).



Figur 5: Fjorton samordnande processer i projektledning (Briner, Geddes & Hastings, 1999, s 37)

Ringarna i modellen representerar huvuddimensioner och pilarna anger processer i projektledning. Dessa processer ska inte behandlas separat, utan de har sin tillämpning i alla de tre dimensionerna för projektledning.

3.3.2.1. Koppla in intressenterna

Det är viktigt att ta reda på vilka intressenter de har och upprätthålla en god relation. Enligt författaren kan detta skapas genom att ”koppla in intressenterna” skapa fritt flöde för informationsströmmen. Briner et al menar att det är mycket viktigt att bygga upp trovärdigheten och skapa en fungerande kommunikation så att ingen missförståelse sker. De framhäver att det aktiva stödet från kollegor inom hela företaget är den värdefullaste resurs som projektgruppen kan ha för att skapa en positiv miljö. Detta kräver arbete och projektledaren måste därför visa att denne inser och förstår effekten av projektets verksamhet i ett större sammanhang. En framgångsrik projektledare jobbar i nätverk och har många kontaktpersoner som hjälper dem att få saker gjorda. Enligt Briner et al. bör sådana nätverk upprätthållas genom att ägna tid åt den. Det handlar mycket om att man talar informellt och formellt med folk, så att informationen skaffas och på så sätt får man saker och ting gjorda. Den sista delen av att koppla in intressenterna handlar om att marknadsföra projektet. De presenterar tre punkter vid användandet av marknadsföring av projektet: att göra presentationer, att planera och utföra en marknadsföringskampanj. De tre punkterna berättar att projektledaren genomför presentationer och gör projektet till något intressant och spännande så att det väcker intresse hos andra. Projektledaren måste även visa hänsyn till projektets livscykel, där presentationen och marknadsföringskampanjen ska anpassa sig till projektets olika faser och på så sätt få ut den maximala effekten och uppmärksamheten. Författaren förklarar även att nyheterna om projektet måste med jämna mellanrum nå fram till medier och andra intressenter och detta ska fortgå under hela projektet. (Briner et al, 1999)

3.3.2.2. Hålla bollen

Det handlar om att hålla bollen inom laget; se upp för motståndarnas tacklingar, samspela med lagkamraterna och behålla initiativet. Författarna menar att projektledaren ska vara förutseende att kunna ta ett steg tillbaka från dagens omedelbara uppgifter, och överblicka den totala situationen. Det gäller att kunna hitta de ofta tydliga signalerna som finns om att något kommer att gå snett. Därför att vara förutseende och långsiktig är en viktig egenskap för projektledaren.

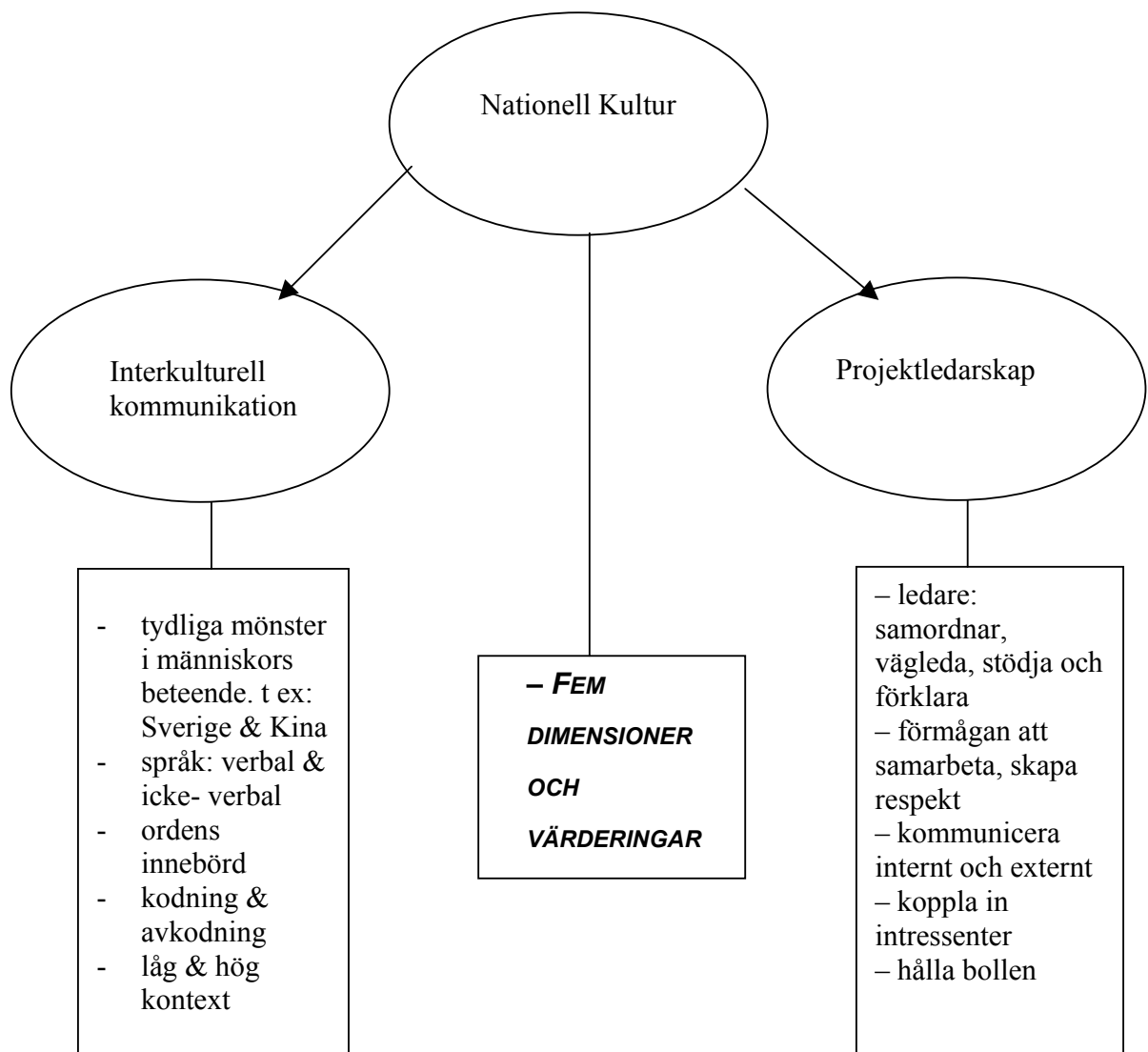
Planering och kontroll är också av stor betydelse enligt författarna och då framför allt att planeringen sker fortlöpande under projektets gång och inte bara en gång vid starten. En god planering uppstår när projektledaren kopplar in de personer som förfogar över den bästa informationen och dessa hjälpmedel måste styras av projektledaren och inte tvärtom. Det gäller att göra klart för sig hur hjälpmedlen kan användas och dess begränsningar. Enligt Briner et al. har människor en tendens att peka på sådant som är dåligt vid kontroller. Därför är det projektledarens uppgift att skapa en atmosfär där misstag och mindre goda prestationer kan diskuteras öppet. En projektledare ska också hålla mentorn och den ”osynliga” gruppen informerad om projektets tillstånd. Det gäller även att de nya medlemmarna och intressenterna måste informeras och det är viktigt att projektledaren kommer ihåg att det kan ta tid för dem att förstå eftersom allt är nytt för dem. Till sist är det mycket effektivare att be om feedback av viktiga intressenter än att bara vänta på den. För att den kan ge värdefulla tidiga signaler om olika problem.(Briner et al, 1999)

3.4. Sammanfattning av teoretisk referensram

Vår uppsats handlar om hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt, där tre perspektiv lyfts fram, nationell kultur, kommunikation och ledarskap. Med hjälp av de tre perspektiven, vill vi göra en omfattande analys av Faner Dun projektet, en samverkan mellan Sverige och Kina. Därför har vi valt att använda en del av de teorier som är lämpliga till analysen.

I ett nationellt kulturperspektiv tar vi upp Hofstedes fem kulturella dimensioner. Då vi vill se hur nationell kultur verkar i kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt, kommer de fem kulturella dimensionerna att genomsyra hela analysen och vi kommer att ta upp nationell kultur i en särskild del av analysen. De fem dimensionerna integreras med varandra och deras samverkan kan belysa likheter och olikheter i de ledarstilar och kommunikationsformer som finns mellan Sverige och Kina. Vi tar upp begreppet ”etnocentrism”, för att belysa dess betydelse i människors beteende och värderingar, vilka påverkar kommunikationer i projektet. Vi ser att perspektivet om nationell kultur är en grundläggande del till de två övriga perspektiven och vidare ser vi vilken påverkan dessa har i kommunikation och ledarskap. I kommunikationsdelen

tar vi upp språkets betydelser vilket innefattar verbal och icke – verbal kommunikation. Ordens innebörd har även används för att belysa hur människor kan uppfatta samma ord på olika sätt. Låg och högkontextuell kan reflektera hur olika människor från olika kulturer kommunicerar. I perspektivet ledarskap fokuserar vi på projektledarskap, där ledaren karaktäriseras av en person som kan kommunicera, samordna och vägleda, stödja och förklara. Detta lyfter vi upp genom en projektledningsmodell där endast två aspekter analyseras, nämligen ”koppla in intressenterna” och ”hålla bollen”. Genom de två aspekterna vill vi se skillnaderna mellan svensk och kinesisk ledarstil och hur de kan fås att samverka för att resultera i en lyckad slutprodukt.



Figur 6: Vår teoretiska referensram som vi använder som grund för analys

4. Analys - Kommunikation och Ledarskap

I detta kapitel utgår vi ifrån de två organisationsteoretiska perspektiven, nämligen kommunikation och ledarskap vilka presenterades i den teoretiska referensramen. Med dessa perspektiv gör vi en analys som kan besvara våra forskningsfrågor. Empiri och teori kommer således att tolkas och jämföras. För att läsaren ska få en tydlig struktur om det som vi analyserar, kommer vi att inom varje analysområde först redogöra för de teorier som redogörs i den ovannämnda analysramen. Sedan presenterar vi en del av vårt empiriska material, vilket tillsammans resulterar i en analys.

4.1. Kommunikation

Vi kommer i detta avsnitt att presentera och analysera hur de båda respondenterna tycker att kommunikationen påverkas när två nationella kulturer möts, dvs. den kinesiska och den svenska kulturen. I teoriavsnittet har vi tydligt presenterat att kommunikation och kulturer har tätt samband mellan varandra, därför använder vi de nationella kulturskillnaderna som grund för förståelsen när vi analyserar kommunikationen mellan de två parterna. Teorier om nationella kulturskillnader, etnocentrism, språk, icke-verbal kommunikation och hög/låg kontextuella kulturer kommer vi att ta upp i avsnittet.

4.1.1. Nationella kulturskillnader

Enligt Hofstede är kulturskillnaderna mellan Kina och Sverige stora. Bjerke (1998) har vidare forskat i Hofstedes teori om nationell kultur och menar att om man vill förstå kineserna, är det viktigt att förstå de principer efter vilka de lever och i vilken omfattning deras filosofer är tillämpbara än idag. Filosofiskt finns det de mest livskraftiga inflytelserna i det kinesiska tänkesättet, konfucianism. Konfucius' läror stöttas av tre grundspelare: respekt för hierarki och ålder, bevarande av ansiktet och grupporientering. Svensk kultur kännetecknas av jämlikhet mellan kön, mellan yrken, mellan generationer, mellan allting. Svensk kultur är rättvisa, skyldighet och individualism. Enligt Hofstedes är det viktigt att förstå dessa nationella kulturskillnader innan man samarbetar med personer som kommer från andra nationer. Vi har därför gjort en nedanstående tabell med hans undersökningsresultat, som kan ge en översikt över kulturskillnader mellan Sverige och Kina:

Land	Maktdistans	Osäkerhetsundvikande	Maskulint - feminint	Individualism-kollektivism	Kortsiktigt – Långsiktigt
Kina	80(Högt)	30(Svagt)	66(Maskulint)	20(kollektivism)	118(Långsiktigt)
Sverige	31(Lågt)	29(Svagt)	5(Feminint)	71(Individualism)	33(Kortsiktigt)
Medeltal (Usunier)	57	65	49	43	

Skillnader i värderingar enligt Hofstede och Bjerke bekräftas även av våra två respondenter, Thomas Davidsson och Angie Qian. De båda påstår att det finns stora kulturella skillnader mellan de två länderna. Här tar vi upp några citat för att visa hur respondenterna upplever dessa kulturella skillnader.

”Det finns jättestora kulturella skillnader mellan Sverige och Kina, det svåraste med arbetet har ju varit språket och olika arbetssätt.” (Thomas Davidsson)

”Det finns väldigt många kulturskillnader. Skillnaden att driva företag i Sverige och respektive Kina är väldigt stor. Grunden för många problem ligger i skillnaden i arbetskultur. Och att förändra denna i någon större utsträckning kommer inte att ske.” (Angie Qian)

För att tränga djupare in i förståelsen hur kommunikationen påverkas av nationella kulturer i ett internationellt projekt, går vi vidare in i varje kulturell dimension.

4.1.2. Maktdistans

Enligt Bjerke är den kinesiska ledaren en maktspelare. En allmän brist på kommunikation är mellan positioner, speciellt i en vertikal riktning neråt. Undanhålla information för att öka eller bibehålla sin makt är acceptabelt bland kineser. Öppenhet är i själva verket ofta ansett som ett tecken på svaghet i den kinesiska kulturen. När det gäller denna fråga svarade Thomas så här:

”Kineserna har en ledare och han bestämmer allting, allt beslutfattande går från honom. I Sverige har man många chefer, det är en jätteskillnad. Det är ju toppstyrt i Kina, en pyramidmodell. Om man kommer till ett kinesiskt företag och frågar en medarbetare som sitter längre ner som är en mindre chef, då är det inte säkert att han vet allting. Men i Sverige är vi noga med att informera alla i företaget om vad vi har bestämt och kommit överens om.” (Thomas Davidsson)

Det bekräftas även när vi intervjuade med Angie Qian. Hon berättade för oss så här:

”Kinesiska ledare ger ofta otydligt svar till arbetarna, det beror på hur arbetaren tolkar svaret och hur smart man är och hur man använder sin tolkning.” (Angie Qian)

Hofstede menar att i kulturer med stor maktdistans försöker mäktiga människor utöva sin makt, vilket gör att öppenheten kan vara begränsad mellan människorna. I kulturer med låg maktdistans är man inte autokratiska utan använder en delegerande och delaktig stil, de söker efter samarbete, kompromisser och samförstånd. Genom Thomas berättelse kan vi se att det finns en stor skillnad i maktdistansen mellan den svenska sidan och den kinesiska sidan. VD på det kinesiska företaget Faner Dun bestämmer allting själv, men i projektgruppen i Sverige bestämmer de tillsammans. Den kinesiska höga maktdistansen som reflekteras i projektet kan leda till att chefen håller inne information om beslut och kommunikationen inte är öppen.

4.1.3. Individualism- kollektivism och hög / lågkontextkulturer

Asiatisk tradition placerar rättigheterna hos gruppen före individens. I den kinesiska typen av kultur föds individer i storfamiljer eller klaner som beskyddar dem i utbyte mot lojalitet. Förtroende är viktigt för en kines, men det stannar inom familjen. Kineser vill inte arbeta ensamma utan i grupp. Vikten av inflytelserika kontakter är typiskt för alla asiatiska samhällen, därför är ”Guanxi” som betyder relation viktigare i Kina. Guanxi är det enda sätt på vilket affärer kan bedrivas inom Kina. Det ger de bästa affärerna, de bästa valen och de bästa priserna. (Bjerke, 1998) Under intervjun berättade Thomas för oss att:

”Luo och jag äter mat tillsammans, så är ju det i Kina man äter mat och gör affärer tillsammans.”...”Luo och jag måste träffas jätteofta, vi skall träffas i arbetet, vi skall ut och äta mat”...”Jag åker till Kina och han (Luo) åker till Sverige, det är ju så vi lär känna varandra.”... (Thomas Davidsson)

”Guanxi (relation) är väldigt viktigt i Kina, utan guanxi kan man inte göra några affärer.” (Angie Qian)

Hofstede hävdar att ett individualistiskt samhälle brukar förknippas med en låg maktdistans, medan i ett kollektivistiskt samhälle har man en hög maktdistans. I ett individualistiskt samhälle är uppgiften viktigare än alla personliga relationer. I kollektivistiska samhällen är personliga

relationer viktigare än uppgifter och bör upprättas först. Relationer värderas högt och direkta konfrontationer undviks. Enligt Tony Fang betyder ett ”ja” inte alltid ja och ”nej” inte alltid nej i Kina, vilket är ett sätt att undvika konfrontation och för att behålla ansiktet. Kineserna har sexton olika sätt – inklusive ”ja” – att säga ”nej” på.

Vårt empiriska material tyder på att äta och dricka tillsammans är ett populärt tillvägagångssätt att inleda en affärsrelation i Kina. Det finns ett uttryck i Kina: ”efter cigarett och vodka, då kan man börja diskutera affärer.” Angie Qian tycker att ”guanxi” i Kina är väldigt viktigt om man skall skapa en affärsrelation. Det tolkar vi som att i det kinesiska samhället baserar man människors värderingar på familjrelationer när det gäller relationer med andra personer. Därför betraktar man en affärsrelation som en familjerelation där man kan lösa alla problem vid ”matbordet”. Kina är ett kollektivistiskt samhälle där kommunikationen kännetecknas av hög kontextuell kultur och relationsbyggande är väldigt viktigt. Detta tyder på att relationsbyggandet är till för att hitta något gemensamt som sedan affärsförhållandet kan byggas på och det är även ett sätt att bygga förtroendet och tillit på. I den svenska kulturen sätter man en tydlig gräns mellan det privata och det offentliga. Thomas talade om att Luo lyssnar mycket på honom nu och han har ett stort förtroende för Thomas idag, men när vi frågade honom om han kunde bli kompis med den kinesiska ledaren (Luo) i framtiden, då sade han att:

”Nej, det tror jag inte, jag skall inte vara kompis med mina affärsrelationer, en affärsrelation kan vara ett väldigt trevligt möte, men man skall inte umgås på fritiden. Så gör man i Kina men inte i Sverige.” (Thomas Davidsson)

I Kina säger man inte rakt ut vad man tycker och tänker utan säger något annat kring ämnet för att inte förlora ansiktet. Detta kan även kopplas ihop med hög- och lågkontextkulturer. För en kines är det känsligt att vara specifik och tydlig när man ska bemöta otrevligheter och problem, man behöver istället påpeka fel genom att ta omvägar. Kina har en högkontextkultur vilket innebär att de lägger stor vikt vid vänskapsrelationer, personliga behov och situationer. I den svenska kulturen sätter man en tydlig gräns mellan det privata och det offentliga. Sverige har en lågkontextkultur där människor inte direkt tar sig tid att bygga relationer för att skapa sig tillit i affärssammanhang. Svenskarna som lever i ett individualistiskt land och kännetecknas av, enligt Hofstede, att man säger vad man känner, är ärligt, uppriktigt och har en låg kontextuell kommunikation. Det har vi fått bekräftat genom Thomas uttalande om att han inte skulle vara

kompis med sina affärsrelationer, det har också visat sig att han inriktar sig mer på uppgiften än på relationen.

4.1.4. Maskulinitet/femininitet

Den omfattning i vilken traditionella mansvärderingar såsom påstridighet av det egna jaget eller traditionella kvinnovärderingar såsom omvårdnad prioriteras. (Bjerke, 1998) Kalmar och Faner Dun hade en missförstånd som berodde på språkförbistring när de marknadsförde projektet i Kina. Flera tusen kinesiska företag står enligt Faner Dun i kö för att komma till Kalmar. Den kinesiska sidan gav överbudslöften till de kinesiska investerarna. (Detaljand beskrivning om händelse på sidan 48)

*"/--/"Luo var mycket arg. Han såg att denna händelse skadade hans företags image."/--/
(Thomas Davidsson)*

I maskulina kulturer, enligt Hofstede, värderar man högst framgång, pengar och belöningar. Människor i denna kultur löser konflikter med strid, konkurrensen föredras och män förväntas vara självhävdande, ambitiösa och tuffa. Däremot i feminina kulturer betraktar man personliga relationer, livskvalitet, vilket kännetecknas att man tar hand om sina medlemmar. Man löser konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar.

Vi tolkar den ovannämnda händelsen - överlöften i marknadsföringen i Kina från den kinesiska sidan att den har skapat en stor konflikt i Kina, enligt Hofstede, kännetecknas en maskulin kultur där pengar och saker är viktiga. Internationella konflikter ska lösas genom styrkedemonstrationer eller genom strid. Faner Dun marknadsför projektet med orientering mot pengar och materiella ting, det bevisar att kineser värderar pengar, belöningar och framgång högst.

4.1.5. Osäkerhetsundvikande

Både människor i Kina och Sverige har låga värden på osäkerhetsundvikande, enligt Hofstede. Kineser ger en tro på sig själva och på sunt förnuft samt en hög villighet att ta risker och en förmåga att acceptera osäkerhet. Sverige kännetecknas också av ett lågt osäkerhetsundvikande vilket betyder i sin tur att man föredrar breda och allmänna riktlinjer, de är toleranta och antar att regler kan brytas av pragmatiska skäl. (Bjerke, 1998)

Detta stämmer väl överens med vad Thomas beskriver om hur kineser jobbar:

”Kineser jobbar ju jämt, de är enormt ambitiösa, vill jättemycket. De är lite förvånade att vi svenskar bara jobbar åtta timmar om dagen, att vi kan ha det så bra när vi jobbar så lite”
(Thomas Davidsson)

Hofstede beskriver att i samhällen med starkt osäkerhetsundvikande visar man intolerans mot osäkerheter och tvetydigheter. Folk i sådana kulturer tycker om att arbeta hårt, för dem är tid pengar. I samhällen med svagt osäkerhetsundvikande har man en avslappnad attityd gentemot framtiden och osäkerhet ses som en normal företeelse i livet. Människor arbetar mycket hårt om det verkligen behövs, de tycker om att slappna av och ta det lugnt..”

I förutnämnda tabell (sidan 39) framgår det att både Kina och Sverige har ett svagt osäkerhetsundvikande. Vår empiriundersökning visar att det finns en inre drift för människor i Kina att jobba hårt, känslomässigt behov av att vara verksam. Det tyder på att indexet mellan Kina och Sverige inte alls är likvärdiga. Bjerke har även samma känsla för kineser, då han tycker att kineser är mer otåligen och de oroar sig över framtiden nu, de är inte mycket av strategiska tänkare, men extremt mångsidiga och flexibla taktiker. Detta motsäger Hofstede när han konstaterar att Kina har ett svagt osäkerhetsundvikande, man har däremot tolerans av avvikande och innovativa idéer och beteende.

4.1.6. Språk och ordens innebörd

Vår ena respondent Thomas Davidsson, som är projektledaren i Faner Dun projektet, berättade för oss att kommunikationen i projektet kraftigt påverkas av både språk och kultur. Han uttryckte sig om detta på följande vis:

”Kineser är ju dåliga på engelska. För att underlätta kontakterna med Faner Dun har vi anställt en tolk. Hon har bott här i åtta år och kommer ursprungligen från Shanghai. Hon skriver från svenska till kinesiska, och översätter från kinesiska till svenska för oss. Hon blir därför en viktig länk mellan oss och Faner Dun. Förhoppningen är att missförstånd, som beror på språkförbistringar och kulturella skillnader ska kunna undvikas” (Thomas Davidsson)

Thomas har aldrig jobbat med kineser förut, hans generella intryck som framgick ur intervjun om Kina är ”*ett härligt land vilket erbjuder massor av god mat*”. Han har lärt känna kineserna och deras arbetssätt under detta projekt. Enligt Thomas är det språket som orsakar det största

problemet i kommunikation. Thomas kan inte prata kinesiska förutom att säga ”Ni Hao” vilket betyder ”Hej” på svenska. Även om han kan engelska, kan han heller inte kommunicera med kineserna eftersom han konstaterar att ”kineserna pratar väldigt dålig engelska”. De har anställt en kinesisk tolk som har två kulturella bakgrunder för att hjälpa till kommunikationen i projektet. Angie Qian som är VD assistent berättade för oss angående språket och ordens innebörd så här:

”Bägge sidor har översättare som har två kulturella bakgrunder, men eftersom det finns en stor kulturell skillnad mellan Sverige och Kina, kan man uppfatta orden på olika sätt. För att förebygga språkproblemet har han anställt en tolk, men denne enligt vår mening kan inte garantera att allt blir helt perfekt översatt, detta beror mycket på vilken kunskapsnivå tolken har på kultur och språk. Det finns vissa saker i Sverige, men inte i Kina, därför Det måste man försöka många gånger så både Thomas och Luo gemensamt förstår vad de menar. Nu kan man kommunicera 90% rätt”. (Angie Qian)

Bjerke (1998) konstaterar, som vi har nämnt på sidan 28, att språk intimt är förknippat med kultur och det är svårt att förstå en kultur utan att kunna beakta dess språk. Han menar också att kultur påverkar språk och språk påverkar kultur på ett antal olika sätt. Språk betyder inte endast uttalade ord som förmedlas genom hur orden uttalas; Edward Hall (1959) menar att det är nödvändigt att känna till kulturen i detta land för att bättre kunna kommunicera med en person som kommer från ett annat land. Wiwattananukul (1993) säger, som vi har nämnt på sidan 7, att interkulturellt kommunikationsproblem kan vara t ex: brist på en ömsesidig förståelse om språket, attityder och fördomar som skapar problem på grund av inkorrekt information om kulturella och jobbrelaterade värderingar. Dessa problem kan vara stora hinder för antingen individ eller företag för att kunna uppnå sitt mål. För att bemästra de kommunikationsproblem som frambringas av mängden av språk olika människor pratar runt om i hela världen, blir ofta en tolk eller översättare anställd vid internationella affärer för att lösa dessa kommunikationsproblem. En översättare översätter ett meddelande ord för ord, medan en tolk tolkar inte bara ett ords innebörd utan tolkar meddelandet i ett kulturellt ordbruk. Enligt Beamer och Varner skulle en bra tolk både vara språkvetenskapligt och kulturellt insatt.

Vår undersökning visar att språk orsakar kommunikationsproblem. Thomas och Luo har inte ett gemensamt språk där de kan förstå varandra, Thomas ser det som ett potentiellt problem i kommunikationen. För att lösa detta problem i ett projekt som består av två olika nationella kulturer, borde organisationen anställa en tolk som kan underlätta kommunikationen. Enligt teorin

måste en bra tolk, ha bra kunskap i både språk och kultur. Det kan vi bevisa genom ovanstående citat på sidan 43, där kommunens tolk har kunskap på både den kinesiska och den svenska kulturen. Angie Qian tycker att en tolks roll är viktigt, men det uppstår ändå kommunikationsproblem. Enlig henne hade Thomas och Luo missförstått varandra, även om de hade haft en tolk med sig på mötena. Detta tolkar vi som att en tolk inte kan helt och hållet lösa alla kommunikationsproblem, detta på grund av att man har olika värderingar och i olika kulturer kan ett ord tolkas på olika sätt.

4.1.7. Etnocentrism

Thomas betonade många gånger under intervjun att VD på Faner Dun måste lyssna mer på vad den svenska sidan säger för att allting ska gå bra.

”/--/Han accepterar det nu eftersom han måste acceptera det eftersom man är i Sverige/--
/” ”de är i Sverige då måste de göra allting på ett svenskt sätt.” (Thomas Davidsson)

”Svenskar behöver vara ödmjuka och lyssna mer på kineser, även om man ibland kan tycka att svenskar är bäst, men man kan faktiskt ändå lära sig mycket från kineser.” (Thomas Davidsson)

Gudykunst & Kim hävdar att etnocentrism kan medföra att alla tolkningar och representationer utgår ifrån den egna kulturen medan övriga möjligheter är avvikande. Bjerke (1998) menar att etnocentrism är vanan att bedöma människor i andra kulturer efter ens egna standarder. Det krävs en längre vistelse utomlands och att blanda sig med folk där för att uppmärksamma de många och ofta subtila skillnader på det sätt de beter sig och vi beter oss på, därför att det är hur samhället format oss. Studier har visat att vi är blinda för vår egen kultur. Beamer och Varner (2001) menar att det kan kosta för mycket för en organisation att bedrivs från en etnocentrisk position även om det är svårt att undvikas. Det tar mycket tid, kraftansträngningar och resurser för att lära sig av andra kulturer, men ju närmare en organisation ser andra kulturer som liknar sin egen kultur, desto mer sanningar kan de upptäckas.

Det första citatet som i det här avsnittet tyder på att Thomas tycker att kineser ska göra allting som svenskar säger. Under hela intervjun upprepade han även många gånger att kineserna är i Sverige och därför skall de göra allting på ett svenskt sätt. Det kan vi tolkas som att han tenderar att betrakta svensk kultur är den enda rätta, medan den kinesiska kulturen är avvikande. Beamer

& Varner säger att det är svårt att undvika etnocentrism i organisationen och det kostar mycket för organisationen. Genom det andra citatet uppfattar vi att Thomas är medveten om att svenskar inte alltid ska tycka att de är bästa, och göra allting rätta. Han erkänner att de svenska arbetarna som jobbar med projektet har mycket att lära sig från de kineserna. Vi tolkar detta som att han strävar efter att undvika etnocentrism.

4.1.8. Icke-verbal kommunikation

Den icke-verbala kommunikationen är ett annat språk, som uttrycker motpartens känslor och åsikter i andra uttryck än ord. Det bidrar mycket till en effektivitet för att kommunicera budskapet. Det handlar om hur vi kommunicerar utan ord – medvetet och omedvetet. (Samovar & Porter, 1994) Thomas berättade för oss att hans första uppdrag som projektledare är att lära sig hur egentligen den kinesiska VDn på Faner Dun tycker och tänker.

”Ett typiskt sätt i Kina är att göra affärer under middag. Maten talar ett tydligt språk då den ofta är påkostad och god. Kineser är mycket vänliga och artiga. De har ofta små presenter med sig.”
(Thomas Davidsson)

Samovar & Porter framhäver att icke-verbala faktorer kan vara kroppsrörelser såsom ansiktsuttryck, ögonrörelser eller gester, vilka är väsentliga i interkulturell kommunikation, eftersom icke-verbal beteende speglar den inre människan dvs. vad man tänker, känner, upplever och vill. Enligt Forslund är kineser reserverade, artiga och inte så familjära. Svensk distans passar kineserna. Gester förekommer sällan i Kina, varför utlänningars gester saknar innebörd. I vår undersökning visar att kineser mycket vänliga och artiga, det kan knytas med den attityd och etikett som en kines har, det vill säga att vad man får säga och inte säga vilket är ett ytterligare exempel för hög kontext (sidan 29 och 40). Genom Thomas's uttryck avläser vi att även ”maten” kan tala ett **tydligt** språk. Han har även påpekat att ”maten” ofta är påkostad och god, detta tolkar vi som att ”maten” visar graden av respekt för den person som de erbjudits. Thomas har även nämnt att i Kina ofta har man små presenter med sig när de träffar sin affärspartner. Man brukar ta med fördel med sig något ätbart från Sverige, eller något typiskt svenskt. (Forslund, 1994) Presenter i sammanhanget med en affär har sin betydelse som respekt, vänskap och relationsbyggande. Dadfar (2001) framhäver att det är viktigt att förstå vilka kulturella variabler som orsakar missförstånd, detta för att kunna minimera de kulturella störningarna och förbättra kommunikationen.

4.2. Projektledarskap

Den svenska ledaren karaktäriseras av en lojal demokrati, den överdrivna tuffa ledaren ses inte som ett ideal, utan som en sådan person som snarare kan bli motarbetad av sina kollegor och andra anställda. De strävar efter att hitta en perfekt kompromiss och att försäkra sig om sammanstämmigheten på väg dit. Ett annat karaktäristiskt drag hos en svensk ledare är att beslutfattandet går långsamt. Detta talar om för oss att en svensk ledare är karaktäriserad som målmedveten, har ett starkt självförtroende och lever som man lär. De älskar det de gör med hjärta och med glimten i ögat. (Bjerke, 1994) Thomas Davidsson uttalar att en ledare skall vara tydlig i kommunikationen och skall vara förberedd varje gång den kommer till ett möte samt skall vara rättvis.

O Keefe & O Keefe (1997) har gjort fördjupad forskning i Bjerkes studie och hävdar att det kinesiska samhället influeras av sin långa historia, där folket respekterar hierarki och ålder, är grupporienterade samt att bevara ansiktet är viktigt. Kinesiska ledare är familjeföretagare som har en patriarkalisk relation till sina underställda och beslut fattas i ”familjens” bästa intresse. Kinesisk affärsmiljö kan beskrivas som en serie av sammankopplade nätverk som är viktigare än företaget. En framgångsrik ledare är bra på att tillämpa nätverkets lära och är synnerligen flexibel, anpassningsbar och pragmatisk. Kinesiska ledare talar tyst, långsamt och inte rakt på sak. Detta representerar makt, rikedom och vishet. Angie berättar att hennes ledarskap handlar om att vara tånjbar och en klar gräns finns inte.

I det här avsnittet kommer ledarskapsteorier, ställas mot empirier för att se vad projektledarskap utmärker i ett interkulturellt projekt när två ledarstilar möts. Varje projekt är en unik uppgift och därför är de kriterier som ställts på projektledaren också olika. Men trots allt detta finns det många gemensamma faktorer och regler som projektledaren kan använda som referenser. Projektledarens uppgift är att balansera strukturer, processer och skapa, upprätthålla olika nätverk samt marknadsföra verksamheten och projekten. (Engwall, 1999)

4.2.1. Koppla in intressenterna

Vi ska nu i följande analys ”koppla in intressenterna” som visas i modell. (sidan 33) **Koppla in intressenterna** handlar om att en skicklig projektledare måste hantera sin chef bra så att han får

företagets stöd. Det är även viktigt för projektledaren att ha en bra kontakt med kunden, slutanvändaren och externa intressenter så att projektet uppfyller deras förväntningar. Projektledaren ska vara projektets ansikte utåt och representera projektet både inåt och utåt.

4.2.1.1. Marknadsföra projektet

Briner et al framhäver att koppla in intressenterna handlar om att marknadsföra projektet. De presenterar tre punkter att använda sig av vid marknadsföringen av projektet: att göra presentationer, att planera och utföra en marknadsföringskampanj. De tre punkterna berättar att projektledaren genomför presentationer och gör projektet till något intressant och spännande så att det väcker intresse hos andra.

Vi har läst nyheten ifrån dagstidningen Sydsvenskan som handlar om att Kalmar skyller på språkförbistring inom det marknadsföringsmässiga området. På grund av Faner Duns projektets stora inflytande har flera tusen kinesiska företag stått i kö för att komma till Kalmar. Tidningen beskriver att den kinesiska sidan gav överbudslöften till de kinesiska investerarna.

”Om de investerar mellan två och tre miljoner yuan och köper en butik, kan de få en villa i Sverige, en butik samt ett hus i Huangzhou i Kina. De kan också få permanent uppehållstillstånd i Sverige genom ett specialbeslut i riksdagen och sen kan de och sin familj emigrera till Sverige. Sedan skulle den svenska välfärdsstaten bland annat bistå med 13 000 kronor i månaden till levnadsomkostnader, gratis utbildning och fickpengar till barnen tills de fyllt 16 år.” (Sydsvenska 2006-10-15)

Briner et al menar att en marknadsföringskampanj ska vara spännande och intressant. Efter vi hade läst nyheten har den även väckt vårt intresse. Därmed kollade vi på företaget Faner Duns hemsida och vi ville ta reda på hur de egentligen marknadsförde projektet. Deras marknadskampanj, som också finns i bilaga, heter ”1+3+3+3+3 plan” ser följande ut såhär:

”1: Det betyder att **ett** känt finansbolag hjälper investerare att få ut all information inom finansiering, lagstiftning, immigration, uppehållstillstånd, m.m. De hjälper även investerare registrera ett företag i Sverige.
3+3+3+3: Detta innebär att en gemensam investering i handelscentrumet kan bestå av **tre** investerare. Investerarna kan ha möjlighet att få **tre** permanenta uppehållstillstånd i Sverige och dessa **tre** kan ta hela familjen till Sverige samt **tre** fasta egendomar i form av butik och villa vilka befinner sig både i Sverige och Hangzhou.” (<http://www.zjfanerdun.com/sweden/13.asp>, den 28 maj 2007)

Kalmars ledningsgrupp tycker att de har varit väldigt tydliga med investeringsvillkoren. De skickade Faner Dun ett papper som visar att för att få uppehållstillstånd krävs att man kan visa att man kan försörja sig själv och sin familj under minst ett år. En delegation från Kalmar kommun åkte därefter till Kina för att marknadsföra Kalmarregionen på presskonferenser i bland annat Shanghai och Beijing. Då hade man också möjligheten att rätta till eventuella missförstånd.

Kealey (2006) menar att de samlevande nationella kulturerna i ett internationellt projekt skapar en unik kommunikation och arbetssätt, vilka tenderar att medföra svårigheter när grupperna vill uppnå sina mål. Dock den kulturella majoriteten – de lokalt anställda – känner ett begripligt berättigande att förvänta sig saker och ting görs på deras sätt i deras egna land. Detta kan även gälla områden inom management praktik, vilken kan i hög grad varieras mellan kulturerna. Denna inkluderar sådana områden såsom kompensation, bestraffning, och företagets värdering samt etiska koder.

Vår undersökning visar att den kinesiska marknadskampanjen har attraktiva fördelar som kan väcka oerhört intresse hos investerarna. Men dessa spännande och intressanta erbjudanden i marknadskampanjen är en bluff som har lett till en ”skandal” i Sverige, där innehållet inte stämmer överens med vad Sverige hade erbjudit. Enligt våra upplevelser under resan i Kina, kan vi konstatera att Faner Duns marknadskampanj är lokal betingad. Faner Dun projektet samverkas mellan två länder som har stora skillnader på arbetssätt och arbetsmetod, därför skapar det vissa svårigheter under projekts gång. Det krävs att projektledaren från de båda kulturerna ska ta hänsyn till dessa kulturskillnader och till affärsetiken, och på så sätt skapa ett gott rykte för projektet. Enligt intervjun med Thomas tycker han att de anpassar sig till kinesisk kultur när de marknadsför Kalmar kommun i Kina. Vidare tycker han att den respekten måste man visa till alla människor vilken land man än åker till. Genom denna händelse konkluderar vi att i ett internationellt projekt, vad än en sida gör och säger i marknadsföring påverkar detta direkt eller indirekt den andra sidan. Därför är kvalitet i varje steg i projektet en prioriterande uppgift för projektledaren.

4.2.1.2. Bygga upp trovärdighet

Ett framgångsrikt projektledarskap, enligt Löow (1999), innebär en förmåga att skapa ett entusiastiskt samarbete och rikta individernas samlade kapacitet och övriga resurser mot att nå

uppsatta mål. Briner et al menar att projektledaren och gruppen tillsammans måste kunna bygga upp ett förtroende för att ha förmågan att hantera problem. Företagsledningen kan få ett större förtroende för gruppens förmåga att lösa problem om gruppen i ett tidigt skede kan visa att de förstår företagsledningens osäkerhet och misstänksamhet mot projektet.

Enligt Thomas's berättelse finns det en kinesisk grupp av byggarbetare som består av 41 personer som jobbar i Kalmar. Företaget Faner Dun har lovat att de kinesiska byggarbetarna i Kalmar skall få betalt enligt svenska regler, löner på mellan 26 000 och 27 000 i månaden plus traktamenten, men kineserna har i verkligheten inte fått behålla mer än mellan 7 000 och 15 000 kronor för hela tremånadersperioden. Anledningen till detta är att det finns t ex avdrag för dåliga arbetsprestationer, kinesernas resor och uppehälle. Uppgifterna väckte bestörtning hos kommunledningen i Kalmar och i byggnadsfackföreningen. De konstaterar att allting i projektet måste ske enligt konstens alla regler och företaget måste visa vad var och en av arbetarna har fått i lön, det som saknas måste ersättas. Om inget annat hjälper återstår bara att blockera bygget. Thomas tycker att man inte får bli arg när det blir en konflikt, utan man får lära sig av varandras regler och kulturer. Nu har Luo lärt sig de svenska anställningsvillkoren och lönesystemet och nu vet han hur arbetslagarna fungerar i Sverige.

Detta material visar att det finns skillnad mellan de löften som gavs och de som har infriats. Detta är även ett exempel på hög kontextkultur där människor tolkar saker olika vilket i sin tur påverkar partners syn på lojalitet och trovärdighet. Det tolkar vi som att händelsen kan försämra förtroendebyggandet mellan ledningsgruppen och medarbetarna. Cleland (1994) menar att en projektledare är beroende av sina medarbetare, förebilder, vänner och makar vid kritiska tidpunkter. Vår undersökning visar att den kinesiska ledningens sida inte har tagit hänsyn till medarbetarnas förmåner, utan bara siktat in sig på företagets vinst. Medarbetarnas solidaritet och förtroende för företaget påverkar därmed projekts kvalitet och resultat. Företagsledningen skall därför betrakta sina medarbetare som den viktigaste resursen. När det gäller att bygga upp trovärdighet på den svenska sidan så har Thomas följande synpunkter:

”Det gör man genom att träffas, sen genomför man saker på det sätt man har presenterat vid träffarna. På så sätt bygger man ömsesidigt förtroende.” (Thomas Davidsson)

4.2.1.3. Arbeta i nätverk

En bra projektledare bygger upp ett nätverk med rätta kontaktpersoner som hjälper till att få saker och ting utförda då det behövs. Att hålla ögonen och öronen öppna kan vara en stor fördel och att söka information på många håll kan hjälpa till att lösa besvärliga problem. (Briner et al, 1999). Under intervjun berättade Thomas att han arbetar i ett nätverk där många aktörer samverkar, dessa kan exempelvis vara Kalmar kommun, Regionförbundet och Invest in Sweden Agency, m.m. Hans uppgift är att se till att projektet samordnas, bygglovshandlingar, kontakter med press, polis, socialförvaltning. Därför behöver han ständigt bygga en ömsesidig relation och en väl fungerande kommunikationskanal med alla aktörer i nätverket. Både den kinesiska och svenska sidan tycker att nätverksbyggandet i detta projekt är enormt viktigt. Det synas i följande citat som tagits från intervju med Thomas.

”Att bygga upp nätverk gör vi svenskar alltid, detta gäller även i Kina.” (Thomas Davidsson)

4.2.2. Hålla bollen

Ett projekt är tidsbegränsat och från övrig verksamhet unik och avgränsad aktivitet som genom styrning av resurser ska nå ett bestämt mål. (Marttala & Karlsson, 1999) Engwall (1998) beskriver projekt som en livscykel med fyra skeden eller faser som är vanligt förekommande: ”[1] målformulering/förstudie, [2] planering, [3] genomförande, [4] avslutning”. Det är viktigt att en projektledare under projekt livscykel kan entusiasmera övriga i projektgruppen, planera, styra och driva projektet framåt. (Löow, 1999) För att uppnå dessa ovannämnda kriterier, är det även viktig för en projektledare att se till att bollen hålls i luften. Det handlar om att projektledaren ska se till allting rullar fram, saker och ting ska göras.

4.2.2.1. Vara förutseende

Vara förutseende handlar om att projektledaren har förmågan att ta ett steg tillbaka från dagens omedelbara uppgifter och överblicka den totala situationen. Det gäller att kunna hitta de ofta tydliga signaler som finns om att något kommer att gå snett. De föreslår att projektledaren ska avsätta tid till att gå igenom bekymmersamma situationer med någon som fungerar som ett bollplank. (Briner et al, 1997) Under intervjun berättade Angie Qian att:

”Kinesiskt företag X meddelar inte mig i förväg när de ska resa till Sverige, så att vi kan förbereda oss, utan kommer så fort de får visum/---/. Liknande händelser händer ofta och en viktig arbetsuppgift för mig är att smidigt lösa dessa problem.” (Angie Qian)

Thomas har även samma upplevelser:

”Ibland skulle man önska att de hade en almanacka, ibland önskade man att vi skulle strunta i vår almanacka. Man får acceptera kulturkrockar ibland.” (Thomas Davidsson)

Angie berättade för oss att det finns stora skillnader i arbetskultur mellan Sverige och Kina, t ex finns det inte några spelregler på den kinesiska marknaden, men i Europa är handeln mycket organiserad och knuten till regler. Affärsschemat är bestämt i förväg och möten, hotell ska bokas minst en månad innan. Medan i Kina händer allting spontant och med kort varsel. Det tyder på att nationella kulturer har stor betydelse för projektet, t ex det relativa låga osäkerhetsundvikandet (sidan 24 och 42) i Kina som bland annat innefattar tillämpning av regler vilket leder till att allting händer spontant. På grund av att Kina kännetecknas av kollektivism och Sverige av individualism (sidan 23 och 40) blir skillnad på arbetssätt stor. Därför krävs det att båda projektledarna har en djupare inblick i varandras kulturer vilket i sin tur skapar ett gott förutseende över den totala situationen.

4.2.2.2. Planera och kontrollera

Thomas har påpekat att kunna planera och kontrollera är viktig för honom. Det gäller att följa upp alla samtal genom att skicka skriftliga bekräftelser till sina arbetspartners. Vidare berättade han att alla planerade uppgifter som sätts upp i tidsramar måste hållas, men han tror att på den kinesiska sidan löser mycket sig efter hand. Angie Qian berättade för oss att den svenska sidan brukar ha en långtidsplanering, men det gör man inte på Faner Dun för att allting bara händer spontant.

Briner et al har i sin teori bekräftat det som Thomas har uttalat angående planering och kontrollering. Teorin menar också att planera och kontrollera är viktiga uppgifter för projektledaren. Projektets livscyklar som består av planering, utförande och kontroll måste återkomma genom hela projektet; Ju större osäkerheten och nyhetsgraden är, desto viktigare är denna process (Briner mfl. 1997). Marttala & Karlsson (1999) nämnde också att det är viktigt att slutföra ett projekt i tid, hålla budgeten, och leverera resultat till beställaren med den

överenskomma kvalitén i projektet. Uppföljning av tid är projektplaneringsverktyg. De viktiga styrvariablerna i ett projekt är kvalitet, tid, omfattning och kostnad.

Enligt Hofstede har Kina en hög maktavstånd och organisationen kännetecknas av centralisering. Hierarki i företag speglar den existentiella ojämlikheten mellan högre uppsatta och lägre uppsatta. Det kinesiska företaget Faner Dun är, enligt Thomas, en toppstyrd organisation och det finns bara en ledare som bestämmer allting. Bjerke (1997) menar att en allmän brist på kommunikation i en hierarkisk organisation är mellan positioner, speciellt i en vertikal riktning neråt. Även Angie Qian har erkänt att Faner Dun har en brist i kommunikationen. För att bättre planera och kontrollera projektets verksamhet, behöver projektledaren ha ett väl fungerande kommunikations styrsystem så att han/hon kan effektivt både kommunicera internt och externt.

När vi frågade Thomas om han fick planera om projektet vad skulle han vilja förbättra? Han sade att:

”Jag skulle se till att jag anställde en svensk bygglidare redan första dagen. Och helst en bygglidare som både kunde prata kinesiska och svenska. Då hade han kunnat kommunicera direkt med Mr Luo och med oss. Han hade de två första månaderna bara kinesiska arbetare. Nu är det kinesiska byggnadsarbetare men svenska underleverantörer. Det som hände när de inte hade en svensk bygglidare var att allting tog längre tid, när de skulle lämna in bygglov. Det tog 2 månader för dem att lämna in bygglov.” (Thomas Davidsson)

En god planering uppstår när projektledaren kopplar in de personer som förfogar över den bästa informationen och dessa hjälpmedel måste styras av projektledaren och inte tvärtom. (Bjerke, 1997) Utifrån vår empiri kan vi utläsa att en lämplig medarbetare är viktig för projekts planering och kontrollering. Detta citat visar även andra värderingar såsom behov av institutionella strukturer och regler påverkar projektledarskap. Detta är uppenbart att den kinesiska bygglidaren inte känner till de svenska institutionella strukturerna och reglerna, däremot kan en svensk bygglidare i detta fall underlätta byggarbetet. Kommunikationen spelar en stor roll när man ska överbygga kultur och språkbarriär. Det stämmer också med vad Thomas har lärt sig om projektet, nämligen att han föredrar en svensk bygglidare som kan både svenska och kinesiska.

4.2.2.3. Hålla alla berörda informerade och skaffa feedback

Angie Qian berättade att i de stora internationella företagen är kommunikationen och informationen viktiga, men i privata kinesiska företag som inte har nått den nivån, råder väldigt

ofta bristande information och kommunikation. I ett tvåkulturellt företag som vårt, är information och kommunikation ännu viktigare, men Faner Dun har fortfarande brister inom dessa områden, företaget har faktiskt inte lyckas att bygga upp en fungerande kommunikations/informationssystem än. Vidare sade Angie att det är onödigt att prata med arbetarna på golvet för att kontrollera om de har fått den förmedlade kommunikationen från ledningens sida. Enligt henne, kommunicerar hon endast med platschef, arbetarna vet ändå tydligt vad de ska göra med sina uppgifter.

Thomas tycker att VD på Faner Dun har problem med att han inte ser till att alla vet om vad han har bestämt. Thomas uppfattar det som typiskt asiatiskt och inte bara kinesiskt, det vill säga att högsta chefen vet allting. Vidare berättade Thomas att båda partner borde få lära sig hur varandras kulturer fungerar.

Ledaren ska ha en förmåga att kommunicera med sina medarbetare, har nämnts många gånger i olika litteraturer. Framgångsrika projektledare blir inte så absorberade av intresset för sitt projekt att de tror att alla andra också känner till detaljerna. Det är viktigt att projektledaren strävar efter att hålla alla informerade (Briner mfl. 1999). El-Saaba (2001) påstår att den interpersonella förmågan har störst betydelse för ett effektivt projektledarskap, eftersom det kan motivera andra i ett projekt. Han måste dessutom utveckla sin förmåga i att förstå när andra genom handlingar och ord kommunicerar med honom.

Den svenska projektgruppen består av tolv personer. De sitter alla i någon chefsposition, samhällsbyggnadskontoret, gatu-park kontoret, näringslivskontoret, informationsavdelningen, utvecklingsavdelningen, högsta kommunchefen och två personer från regionförbundet. De kommunicerar oftast i möten och det är trevligast att sitta i möten och prata. Thomas sade att dessa personer fattar beslut tillsammans och det är inte som den kinesiska sidan att en ledare bestämmer allting själv. När det gäller kommunikationen tycker Thomas att det fysiska mötet mellan människor är viktigt, kommunikationen kan även ske i form av telefonsamtal eller email. Han sade att de skriver inga mötesprotokoll utan för minnesanteckningar som är bara till för den svenska projektgruppen.

Vår undersökning visar att företaget Faner Dun inte har en öppen kommunikation och informationen inte har genomsyrats i hela organisationen, jämfört med den svenska sidan där alla berörda hållas informerade. Thomas talade att arbetare på Faner Dun inte säkert vet allting som företaget (Luo) har fattat beslut om. Genom utläsning om Angies berättelse, att hon kommunicerar **bara** med platschefen, kan vi tolka att hon tar det för givet att informationen har gått igenom hela organisationen vilket mer eller mindre påverkar kontrollen i projektet. De två olika kommunikationsstilarna mellan Sverige och Kina har lett till frustrationer i början av projektet, som Thomas uttrycker det. Nu upplever både Angie och Thomas att kommunikationen mellan dem har förbättrats under tiden.

Briner, Geddes och Hastings framhäver att be om feedback, ge värdefulla tidiga signaler om olika problem kan effektivisera projekts kvalitet. Att skaffa feedback för det utförda arbetet är ett mycket effektivt sätt och kan lätt förbättra resultat på projektet. En begäran om feedback kan även behandlas aktivt och åtgärder rapporteras öppet. Thomas tycker att han har fått väldig positiv feedback från Faner Duns sida, där kineserna talar väl om Kalmar under sin marknadsföring. Idag har detta projektet pågått i åtta månader, och båda sidor tycker att det har fungerat bra tillsammans, men framstegen är fortfarande små. Det krävs ett fortsatt lärande från båda sidorna och att vara ödmjuk mot varandras kulturella skillnader. Att vara en projektledare i ett mångkulturellt projekt, handlar mycket om lärandet. Att lyssna, observera och lära sig av den andra arbetspartners kultur, är en oundviklig och väsentlig del i arbetet. Detta tycker båda Thomas och Angie, att lära sig från varandra är vad projektet handlar om.

”Många frågor om ledarskap handlar mycket om att lyssna på varandra, lära sig hur en ledare tänker i Kina och hur tänker en ledare i Sverige. Mitt största uppdrag som projektledare är att lära mig hur den kinesiska chefen tänker och jag pratar mycket med honom...” (Thomas Davidsson)

”För vårt företag som agerar på en ny marknad handlar det om en lärande process, där ledarskap är en del av lärandet.” (Angie Qian)

4.3. Kulturmäklarens roll i ett internationellt projekt

Av det som vi har skrivit ovan har bekräftat att internationella projekt kännetecknas av komplexitet och risker för missförståelse. (Mark, 2005, sidan 6) På grund av kulturella olikheter i

detta projekt är det viktigt att framhäva Angie Qians roll i projektet. Beamer & Varner menar att för att bemästra de kommunikationsproblem som frambringas av mängden av språk som olika människor pratar runt om i hela världen, blir en tolk eller översättare ofta anställda vid internationella affärer för att lösa dessa kommunikationsproblem. En översättare översätter ett meddelande ord för ord, medan en tolk tolkar inte bara ett ords innebörd utan tolkar meddelandet i det kulturella ordbruket.

Vår tolkning av Angies roll är kulturmäklare, med detta menar vi följande! Angie Qian berättade för oss att hennes uppgift i projektet är att bygga ett bra samarbete mellan Faner Dun och Kalmar kommun, och hon fungerar även som Faner Duns ansikte utåt. Hon har bott i Sverige drygt åtta år, varav två år studerade hon svenska och läste fyra år på ett magisterprogram i företagsekonomi vid Stockholms universitet. Hon har en hel del erfarenhet när det gäller samarbete mellan Kina och Sverige vilket var meriterande när hon sökte tjänsten i projektet. Angie förklarar hennes roll i projektet så här:

”Min arbetsinsats påverkar direkt svenska och kinesiska ledares beslut. De Kinesiska ledarna som kommer hit är redan mycket framgångsrika i Kina, och därför att påverka deras beslut är mycket svåra. Därför är det svårt att säga hur mycket mina råd påverkar deras beslut. Till största delen förklarar jag hur svenskarna betar sig och hur de ser på olika saker.” (Angie Qian)

I vår undersökning visas att Angie Qian är en person som bygger broar mellan Faner Dun och Kalmar. Vi tolkar hennes roll som betydelsefull för hela projektet. Hennes kunskap över två kulturer kan inte bara underlätta kommunikationen mellan de två sidorna, utan hon kan förklara eller förmedla kulturella skillnader om missförstånd uppstår. Hon tolkar inte bara ordens innebörd utan avkodar den kulturella innebörden till en mottagare som sedan läser ut från sändaren. För att underlätta kommunikationen i ett internationellt projekt, krävs det att mottagaren också är en god lyssnare som tar emot budskapet och lär sig av det. I Faner Dun projektet är kommunikationen viktig för både den kinesiska sidan och den svenska sidan. Angie beskriver hennes roll i kommunikationen i projektet på följande vis:

”Jag har bott i Sverige länge, så det är inga svårigheter att jobba med svenskar. För det mesta jobbar vi tillsammans för att försöka ändra lite i det kinesiska sättet att arbeta. Från Kalmar kommuns sida är informationen även ett stort problem. Jag brukar informera Kalmars kommun om besök av ett kinesiskt företag en till två dagar i förväg, och den korta framförhållningen skapar

problem för Kalmar. Det finns inga lätta eller svåra situationer för mig, för att nå den position som vårt företag har idag, så har inget steg varit enkelt.” (Angie Qian)

Angie påpekar också att det väldigt ofta råder bristande information och kommunikation i privata kinesiska företag, vilka betraktas som viktig för stora internationella företag. Det tar alltså tid att bygga upp en bra plattform för en väl fungerande kommunikation mellan den kinesiska och den svenska sidan, där mycket kulturell påverkan skall ingå. Angies starka vilja för att bidra till en positiv kommunikation genomsyras i hennes ord:

”Skillnaden att driva företag i Sverige och respektive Kina är väldigt stor. Grunden för många problem ligger i skillnaden i arbetskulturen. Och att förändra denna i någon större utsträckning kommer inte att ske. Från min sida, gör jag allt för att lära mina kinesiska arbetskollegor om svensk arbetsätt och kultur. Förändringen hittills är inte radikal, men lite förändringar har vi lyckas åstadkomma.”

Kealey menar att de sammanlevande nationella kulturerna i ett internationellt projekt skapar en unik kommunikation och ett unikt arbetssätt, vilka tenderar att medföra svårigheter när grupper vill uppnå sina mål. Vår undersökning bevisar också att det är svårt att driva ett internationellt projekt där en stor skillnad i arbetssätt och kommunikation uppstår. Angie Qians roll som vi anser vara en kulturmäklare i detta projekt är därför extremt viktigt för att underlätta både kommunikation och ledarskap.

5. Summering och resultat

I detta kapitel besvarar vi de frågeställningar som presenterades i uppsatsens inledande kapitel som utmynnade från vår analys. Vi kommer att föra en diskussion runt detta uppsatsämne som vi har undersökt.

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt. Vår undersökning visar att kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt formas utifrån en rad samverkande processer och att denna samverkan sker i en inter-kulturell kontext. Vårt undersökningsobjekt har varit det pågående internationella projektet mellan det kinesiska företaget Faner Dun och Kalmar kommun. Resultatet av denna uppsats bygger på två intervjuer med den svenska projektledaren och en assistent till VD på Faner Dun.

Vi har försökt att hålla oss så nära vårt ämne som möjligt under hela arbetsgången för att besvara våra forskningsfrågor. Dessa frågor är: Hur påverkar de nationella kulturerna kommunikationen i ett internationellt projekt? Vad kännetecknar ledarskap i ett internationellt projekt där två olika ledarstilar möts? Dessa frågor ska vi besvara nedan.

- **Hur påverkar de nationella kulturerna kommunikationen i ett internationellt projekt?**

Vår undersökning visar att kommunikationen påverkas av de fem nationella värderingar som inverkar på människornas beteende och som i sin tur påverkar samarbete i projekt. Det stämmer överens med vad tidigare forskning har beskrivit att det finns många interkulturella kommunikationsproblem som påverkas av den nationella kulturen i ett multinationellt företag. Undersökningen visar även att de största kulturella olikheterna mellan Sverige och Kina avseende värderingar ligger i sättet att leda företag. Vår studie bekräftar att maktdistansen på kinesiska företag jämfört med svenska företag är hög och är mer toppstyrda. En annan olikhet uppkommer i sättet att skapa och upprätthålla relationer. Kinesisk kultur kännetecknas av hög maktdistanans,

stark kollektiv samhörighet, hög kontext kommunikation med specifika inslag av icke-verbala inslag. En relation även i detta projekt byggs upp genom att parterna umgås vid ”matbordet” och det är i denna kontext affärerna diskuteras och problem löses.

Tidigare forskning visar att språk är intimt förknippat med kultur. Språk betyder inte endast uttalade ord som förmedlas genom hur orden uttalas. För att bemästra de kommunikationsproblem som frambringas av mängden olika språk kan en tolk lösa dessa kommunikationsproblem, en bra tolk ska både vara språkvetenskapligt och kulturellt insatt. Vårt resultat belyser att kommunikation inte bara består utav ord, utan innefattar flera processer. Parterna kodar in meddelande och mottagare avkodar meddelande och att skiljaktigheter i kommunikation uppstår beroende hur parterna förstår meddelande och tolkar ordens innebörd. I likhet med tidigare forskning, orsakar språk kommunikationsproblem i internationella projekt. Men en tolk kan inte säkert alltid lösa kommunikationsproblem eftersom det beror på vilka kulturella värderingar sändare och mottagare har och hur de tolkar budskapet.

Användning av ord och icke verbala attribut så som gester kan bli olika i olika kontext. Tolkningen av ord i den höga kontexten som kinesisk kultur kännetecknas av, beror mycket på det som sägs ”mellan raderna”. Även det måste tolkas därför kan det betyda olika saker i olika sammanhang beroende på situationen. Vår studie bekräftar att parterna som arbetar i ett internationellt projekt bör skaffa sig en insikt om de specifika värderingar som andra kulturer har och använda sig av den insikten för att lösa problem.

- **Vad kännetecknar ledarskap i ett internationellt projekt där två olika ledarstilar möts?**

Vi har beskrivit att ledarskap i ett internationellt projekt kännetecknas av processer där parterna lär sig att samarbeta med varandra för att uppnå ett gemensamt mål. Ett projekt är tidsbegränsat och från övrig verksamhet unik och avgränsad aktivitet, som genom styrning av resurser ska nå ett bestämt mål.

Projektledarens uppgift i ett internationellt projekt innefattar förutom att planera och strukturera även kommunicera med externa och interna intressenter. Det stämmer bra med vad tidigare forskning har beskrivit att en ledare måste genom en öppen kommunikation påverka människors förståelse för att få dem att klara av arbetsuppgifterna. Den öppna kommunikationen bidrar till att varje individ kan skapa och utveckla sin egen förståelse. Ledarens uppgift är även att skapa balans mellan struktur och processer samt att skapa och upprätthålla olika nätverk samt marknadsföra projektet både utåt och inåt mot kinesiska och svenska intressenter. Vår undersökning visar att de olika länderna har stora kulturella skillnader i arbetsmetoder och sätt att hålla kontakt med institutioner, därför krävs det att projektledaren från de båda kulturerna ska ta hänsyn till dessa kulturskillnader samt affärsetiken, för att skapa ett gott rykte för projektet.

Ledarskap i internationellt projekt kännetecknas av förtroende och respekt för varandra från båda sidor. Medarbetarnas solidaritet och förtroende för företaget påverkar projekts kvalitet och resultat. Företagsledningen skall därför betrakta sina medarbetare som den viktigaste resursen. För att bygga upp trovärdighet vilket är viktig krävs det att projektledarna har kännedom om varandras kultur, sätt att tänka och arbeta. Slutligen visar vår studie att en kulturmäklare har en viktig roll i projektet. Han/Hon översätter inte bara ord, utan även innebörden av ord i olika kulturella kontext. Denna kulturförståelse innefattar även de skrivna och oskrivna reglerna som används i båda länderna. Kulturmäklare kan underlätta kommunikation och projektledarskap. Denna kunskap om båda kulturerna som kulturmäklaren besitter, samt skicklighet i att bygga upp trovärdigheten genom att i god tid agera, förklara och därmed förebygga problem, gör att kulturmäklaren har en nyckelroll i ett internationellt projekt.

6. Reflektion och förslag till vidare forskning

I detta avslutande kapitel reflekterar vi över arbetets gång och vilken betydelse detta får för teori och praktik. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare forskning inom ämnet kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt.

Valet att skriva om kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt känds naturligt, då vi i uppsatsgruppen har fördelen med att vara mångkulturell, detta kan ge oss en djupare insyn och förståelse för detta projekt vi skriver om. Uppsatsen har bidragit till att öka förståelsen för hur kommunikation och ledarskap formas i ett internationellt projekt. Uppsatsen ger dock ingen helhetsbild av situationen, på grund av att vi endast undersökt ett pågående projekt och intervjuat ett fåtal personer i ledarposition. Men det kan fungera som en referensram till de företag som kommer att samverka med kinesiska/svenska företag i framtida internationella projekt.

Denna uppsats har förutom nationell kultur även inkluderat kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt, vilket skiljer sig från andra studier inom projektledningsområdet som vi tagit del av. Vår studie visar att nationell kultur har en stor påverkan på både kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt som kännetecknas av komplexitet och risker för missförståelse. Detta beror på att de personliga värderingarna skiljer sig åt mellan olika nationella kulturer. Språkbarriär, olika arbetssätt och arbetsmetod, kulturella skillnader är de flesta exempel som medför svårigheter för projektet. Det krävs att projektets ledning har kännedom om varandras kultur, sätt att tolka meningar i olika kontext, institutionella strukturer och regler. Utifrån vår undersökning och den litteratur vi tagit del av, har vi upptäckt att en kulturmäklare har en viktig roll i ett internationellt projekt. Användning av en kulturmäklare kan både underlätta kommunikation och ledarskap, vilket kan bidra till en positiv inställning som underlättar för att uppnå projektets mål. För ledningen på Faner Dun projektet kan vår uppsats, förhoppningsvis, leda till större medvetenhet om att det finns mycket att lära från varandra för att undvika kulturkrockar, men det kan också öppna möjligheter för varandra i den lärande processen så att det slutliga resultatet blir så framgångsrikt som möjligt.

Under vår arbetsprocess har det kommit fram många andra intressanta funderingar som vidare forskning inom ämnet kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt skulle kunna behandla. Här nedan presenterar vi våra förslag på nya forskningsfrågor som vi anser är intressanta att forska vidare på.

- Hur kommunikation och ledarskap i ett internationellt projekt förändras över tiden under hela projektets process?
- Hur kommunikation och ledarskap fungerar i ett internationellt projekt från de vanliga arbetarnas synvinkel?

Avslutningsvis vill vi säga att det har varit mycket intressant och lärorik under uppsatsarbetes gång. Vi har lärt oss mycket om hur kommunikation och ledarskap i ett internationellt företag formas i praktiken.

7. Källförteckning

- Backman Jarl (1998), *Rapport och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Barinaga Ester (2007), "Cultural diversity" at work: "national culture" as a discourse organizing an international project group, Volym:60, Human Relations
- Beamer L & Varner I (2001), *Intercultural communication in the global workplace*, McGraw Hill
- Briner, W., Geddes, M. & Hastings, C. (1999), *Projektledaren*, Stockholm, Svenska Förlaget
- Bjerke Björn (1998), *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Studentlitteratur, Lund
- Bo Norlund, *En kunskap om den andres kultur är inte rätt väg!*, *Internationell migration och etniska relationer*, Malmö högskola
- Carlson Helen och Nilsson Agnete (1999), *Ledtrådar – Till ett moget ledarskap*, studentlitteratur.
- Carté Penny & Fox Chris, *Bridging the culture gap: A practical guide to international business communication*, London: Kogan Page
- Cleland, David I. (1999), *Project management – Strategic design and implementation*, Third Edition, McGraw-Hill
- Dadfar Hossein (2001), *Intercultural communication – Theory and practice*, Dept. Of Management & Economics, Institute of Technology/Linköping university
- Fang Tony (2005), *Att göra affärer i dagens Kina*. Stockholm: SNS förslag
- Forslund Catharina (1994), *Oskrivna regler för affärsmän*, Industrilitteratur
- Egginton, B.E. (1993), *Cultural complexity and improved performance of large international projects*, Sidor: 53-58, Engineering Management Conference
- Engwall, M. (1999), *Jakten på det effektiva projektet*, Stockholm Nerenius & Santérus
- Hall Edward T(1959), *The Silent Language*, New York: Doubleday
- Holm, I. M & Solvang, B.K (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's consequences*, Sage Publications

- Hofstede, Geert (1991), *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund
- Hofstede Geert & Gert Jan Hofstede (2005), *Cultures and organizations – Software of the mind*, McGraw Hill
- Ingen Van Steve (2007), *Leadership of project teams*, Vol: 114, Chemical Engineering
- Kealey, D.J, Protheroe D.R, MacDonald D & Vulpe T (2006), *International Projects: Some lessons on avoiding failure and maximizing success*, Vol 45, Performance Improvement
- Keefe, Hsu & O Keefe, William M, (1997), *Chinese and Western behavioural differences, understanding the gaps. International Journal of social economics*, Vol 24, Nummer 1-3, Sida 190-197.
- Kvale, S (1997), *Den Kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur Lund
- Lang, G, Heiss, G.D., *A practical guide to research methods*, University press of America, Inc., 1991
- Lewis, Richard D (1997), *När kulturer krockar: arbeta och verka över gränserna*, Stockholm: Svenska förlag.
- Lewis, Richard D (1999), *When cultures collide*, London: Nicholas Brealey Publishing
- Lööv Monica (1999), *Att leda och arbeta i projekt – en praktisk handbok om lyckas i projekt*, Liber Ekonomi
- Marttala Anders och Karlsson Åke (1999), *Projektboken .- Metod och styrning för lyckade projekt*. Studentlitteratur.
- Mark T Chen (2005), *Innovative pre-planning for international projects*, AACE International Transactions, Sidor: IN11 – IN16
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund.
- Patel Runa & Tebelius Ulla. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur,Lund
- Peltokorpi Vesa (2006), *Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan*, International Business Review, Vol:16, Sida 68-82
- Saeeda Shah, *The researcher/ interviewer in intercultural context: a social intruder*, 2004, No 4, Vol, 30. Sidan 549- 569.

- Samovar Larry A & Porter E. Richard (1994), *Intercultural communication*, Seventh Edition, Wadsworth Publishing Company
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, L. Von Otter, C. (2005). *Projektarbete teori och praktik*. Santérus Förlag
- Usunier, Jean-Claude(2000), *Marketing Across Cultures*, Tredje upplagan, Harlow: Pearson Education Limited.
- Wiwattananukul, M. (1993), *The nature and problems of intercultural communication in multinational corporations in Thailand*, Journal of Communication Arts, Vol.14
- www.kalmar.se
- www.sydsvenska.se
- <http://www.zjfanerdun.com/sweden/13.asp>
- 2007-05-03 Intervju med Thomas Davidsson
- 2007-05-03 Intervju med Angie Qian

Bilaga 1: Marknadsföringskampanj från Faner Dun

“1+3+3+3+3”欧洲商贸与生活一站式实现

(一) 一个国际公司

为投资者在瑞典注册一家国际公司，按照相关规定投资方可由三个股东共同投资该项目。由凡尔顿集团提供一系列投资保障服务，并有世界最知名的财务咨询机构——德勤公司提供该项目的财务、公司注册等系列经营服务，德利法律事务所提供系列移民居住和工作居留等所需要的投资咨询服务。

(二) 三大超值服务

1. 三个永久居留权与三家团聚移民

获得三个瑞典永久居留权的机会。并有机会通过家庭团聚实现全家移民到欧洲，实现一次投资三大家庭永久享受的世代回报。

1. 宜商宜民与畅行欧盟

拥有永久居留权，即永远享受无所不及的“从摇篮到坟墓”的高福利终身保障，教育、医疗、养老、失业保障等福利全家世代全享。

拥有瑞典绿卡，欧盟即在手中，可以畅通于西欧、中欧、北欧和南欧等 15 个申根国家之间。

(三) 降低投资成本与风险

1. 超低成本与世代经营

投资瑞典中国商贸城不但自主永久拥有不动产作为投资者的固定资产，免去了房租成本，同时也拥有了世代经营和增值保值的资本。

1. 拥有三处永久不动产

瑞典中国商贸城（瑞典·卡尔玛）

瑞典/世福别墅（瑞典·卡尔玛）

杭州北欧风情苑（中国·杭州）

Bilaga 2: Intervjuguide

Inled med en kort presentation av oss själva och vad uppsatsen handlar om.

Be lov att använda bandspelare.

Bakgrund

- Berätta lite kort om din och projektets bakgrund (t ex utbildning/jobberfarenheter/vad som lockar dig till detta projekt)?
- Har du tidigare erfarenheter från svenskt-kinesiskt samarbete?
- Vilka är dina arbetsuppgifter som projektledare i detta projekt?
- Vilka visioner har du för detta projekt?

Kommunikation

- Beskriva din spontana uppfattning om hur svenskar och kineser är i företagssammanhang
- Hur påverkar detta kommunikationen i ert arbete?
- Vilket språk använder ni när möter motparten?
- Hur förbereder Ni en plattform för en god kommunikation i projektet?
- På vilka sätt kommunicerar Ni med den kinesiska ledningen i en mötessituation?
Telefonkontakt, e-post, fax, tolk eller något annat.
- Hur upplever ni översättarens roll?
- Hur skrivs protokoll?
- Hur har kommunikationen förändras under tiden från projektets början fram tills nu?
- Ge några konkreta exempel på de svåraste/lättaste situationerna inom kommunikation med arbetare från andra kulturer som ni mött under projekts gång.

Ledarskap

- berätta om din projektgrupp, hur många personer och vad gör de.
- Vem involveras vid ett beslut rörande dina arbetsuppgifter?
- Hur ser din personliga beslutsprocess ut?
- Vem bestämmer dina arbetsuppgifter?

- På vilket sätt leder du din grupp och hur du är som projektledare i detta projekt? T ex. inom trovärdighet, planering och kontroll, nätverk.
- Berätta konflikter under projektets gång och hur de löstes?
- I vilken mån tror du ledaren påverkar projektets initieringsfas?
- Vilka egenskaper anser du att en bra ledare skall ha?
- Vad tycker du utifrån dina erfarenheter skiljer svenska och kinesiska ledare åt?
- Vad tycker du om dina arbetskollegor (Thomas Davidsson eller Angie Qian och Luo Jing Tao)?

Nationell kultur

- Beskriva de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina.
- Har förekomsten av kulturella skillnader och kommunikation förändrats i någon riktning under den tid ni har samarbetet med Faner Dun?
- Beskriva relationer mellan dig och din arbetspartner.
- Känner du din personal på ett personligt plan?
- Finns det tid för annat än bara arbetsuppgifter? Om ja: är detta viktigt?

Avslutande frågor

- Vilka lärdomar har du fått under projektets gång?
- Har du något att tillägga när det gäller hur kommunikation och projektledarskap formas i internationellt projektet?

Be lov att kontakta en gång till om vi har ytterligare frågor under arbetets gång.

Tacka för medverkan och för den tid som den intervjuade gett oss.