



**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIK OCH BYGGD MILJÖ**

Hur påverkar kulturella skillnader mellan Sverige och  
Kina organisationens arbetssätt?  
- *En fallstudie på Sandvik AB*

*Erik Byman*

*Johan Karlsson*

Juni 2008

15 högskolepoäng examensarbete på C-nivå  
Organisationsutveckling

**Industriell Ekonomi – Industrial Management and Logistics**

**Examinator: Lars Bengtsson**

Handledare: Katarina Hansson

## Förord

Vi avslutar härmed vår högskoleutbildning med detta examensarbete. För oss har arbetet, mötena och upplevelserna i Sverige och Kina utvecklats till en period som vi med all säkerhet kommer att bära med oss genom livet.

Vi har haft förmånen att få genomföra vårt examensarbete på Sandvik AB:s verksamheter i Sverige och Kina. Under vår studie har vi befunnit oss på Sandvikägda verksamheter i Sandviken, Beijing, Langfang och Shanghai och på samtliga av dessa har vi fått ett föredömligt bemötande. Vi vill därför personligen rikta ett stort tack till alla personer som möjliggjort vår studie på Sandvik AB, tack.

Utöver detta vill ta tillfället i akt att rikta ett särskilt tack till vår handledare Katarina Hansson och examinator Lars Bengtsson vid Högskolan i Gävle för er assistans och ert engagemang.

Juni 2008

---

Johan Karlsson

---

Erik Byman



## Abstract

It is important that organizations today focus on continuous improvements in order to face the growing competition in the world. A company needs a corporate culture that supports and encourages the employees to be creative and innovative in their work. This is necessary for the company if they are striving towards continuous learning and development within their organization.

The main purpose of this paper is to investigate how the culture differences between Sweden and China affect Sandvik AB. We will also study how the company manages continuous improvements and what consequences culture differences have on their work.

Our paper is a single case study at Sandvik AB in Sweden and China. We have visited Sandvik in Sandviken to conduct a series of interviews with employees of different position within the company and with dissimilar work tasks. We have chosen this procedure to get different angles from the respondents and to acquire depth in our research. After the company visit in Sandviken we had appointments with personal at Sandvik in Beijing, Langfang and Shanghai. These employees also had different position and work tasks within the company.

After finished study, we can make the conclusion that there exist several culture differences between Sweden and China. Most of these differences can be connected to the national culture. Sandvik where founded in Sweden and therefore they have a Swedish corporate culture. Today the company is a multinational corporation that operates business at the Chinese market and thereby in the Chinese national culture. Because of this situation, we think that it is important that Sandvik finds a balance between the corporate and national culture.

Today, a new China is emerging. The country has one of the fastest growing economies in the world, this having and will continue to have consequences on Sandvik AB: s organization. In China 20 million students are graduated from the university today and this result in harder competition on the labour market. When more people getting an education, particularly in China, price on knowledge will decrease. The consequence of this will be that the demand of creativity and innovative thinking is rising, especially in Sweden where the labour cost is significantly higher.

## Sammanfattning

Organisationer måste i dagsläget fokusera på ett kontinuerligt lärande för att kunna möta den ökande konkurrensen i världen. Det krävs en företagskultur som möjliggör och uppmuntrar till ett kreativt tänkande hos personalen för att en organisation skall kunna leva i en ständig förändring. Detta är av essentiell vikt då man inte längre kan förlita sig på redan befintlig kunskap, det krävs nytänkande.

Huvudsyftet med detta examensarbete är att undersöka vilka kulturella skillnader som existerar mellan Sverige och Kina samt hur dessa påverkar företagskulturen på Sandvik AB:s verksamheter i länderna. Vårt delsyfte med studien blir att ta reda på hur företaget arbetar med ständiga förbättringar och vilka konsekvenser de kulturella skillnaderna får på detta.

Examensarbetet är en enfallsstudie på Sandvik AB i Sverige och Kina. Vi har besökt Sandviks verksamhet i Sandviken där vi genomfört en rad olika intervjuer av personal med olika arbetsuppgifter och befattningsgrader. Därefter intervjuade vi medarbetare på Sandvikägda verksamheter i tre olika kinesiska städer – Beijing, Langfang samt Shanghai. Även dessa respondenter hade olika arbetsuppgifter på företaget och befattningsgrader. Vi har valt att i huvudsak genomföra muntliga intervjuer för att erhålla ett djup i vår undersökning.

Efter vår undersökning kan vi konstatera att det finns många kulturella skillnader mellan Sverige och Kina. De flesta olikheterna som vi upptäckt kan vi koppla till den nationella kulturen. Sandvik är i grunden ett svenskt företag och har därmed en svensk organisationskultur. Men i dagsläget är det ett multinationellt företag som verkar på den kinesiska marknaden och därmed i den kinesiska nationens kultur. Därför tycker vi att det är extra viktigt från företagets sida att hitta en balans mellan implementering av sin egen företagskultur och den nationella kulturen i Kina.

Kinas snabba utveckling tror vi har och kommer fortsätta få konsekvenser på Sandvik AB:s verksamhet. I Kina utexamineras det idag cirka 20 miljoner universitetsstudenter per år, vilket medför att det blir en allt hårdare konkurrens på arbetsmarknaden. Detta resulterar i att kunskap blir väsentligt mycket billigare att köpa nu då fler människor är beredda att arbeta för lägre löner. Konsekvensen av detta blir att nytänkande och kreativitet blir extra viktigt i Sverige där kompetent arbetskraft är betydligt dyrare.



# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND	1
1.2	SYFTE	1
1.3	AVGRÄNSNING	1
1.4	ARBETETS FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.5	RAPPORTENS UPPLÄGG	2
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>4</b>
2.1	VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	4
2.2	FALLSTUDIE	4
2.2.1	TEORI- OCH LITTERATURSTUDIE	5
2.2.2	ENFALLSSTUDIE	5
2.2.3	FÖRBEREDA OCH GENOMFÖRA FALLSTUDIENS DATAINSAMLING	6
2.2.4	ANALYS AV FALLSTUDIENS DATA OCH BELÄGG	6
2.3	STUDIENS VETENSKAPLIGHET	6
2.3.1	RELIABILITET	7
2.3.2	BEGREPPSVALIDITET	7
2.3.3	INTERN VALIDITET	7
2.3.4	EXTERN VALIDITET	8
2.4	KRITISK GRANSKNING AV METOD	8
2.4.1	GENERELL KRITIK MOT POSITIVISTISKT SYNSÄTT	8
2.4.2	GENERELL KRITIK MOT FALLSTUDIE	8
2.4.3	KRITISK GRANSKNING AV VÅR STUDIE	8
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>11</b>
3.1	KULTUR SOM MENTAL PROGRAMMERING	11
3.2	ATT STYRA KULTUR INOM EN ORGANISATION	14
3.3	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	17

<b>4 AVHANDLING .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 SANDVIK I SVERIGE.....</b>	<b>25</b>
4.1.1 FÖRETAGSBESKRIVNING .....	25
4.1.2 PERSONALFRÅGOR .....	26
4.1.2.1 Relationer .....	26
4.1.2.2 Arbetsätt .....	28
4.1.2.3 Uppmuntran .....	29
4.1.2.4 Facklig organisation.....	30
4.1.2.5 Rekrytering .....	31
4.1.2.6 Arbetsmiljö .....	32
4.1.2.7 Ständiga förbättringar .....	33
SMT tillverkningssystem.....	35
<b>4.2 SANDVIK I KINA.....</b>	<b>36</b>
4.2.1 FÖRETAGSBESKRIVNING .....	36
4.2.2 PERSONALFRÅGOR .....	37
4.2.2.1 Relationer .....	37
4.2.2.2 Arbetsätt .....	39
4.2.2.3 Uppmuntran.....	41
4.2.2.4 Facklig organisation.....	42
4.2.2.5 Rekrytering .....	42
4.2.2.6 Kvalitet .....	43
4.2.2.7 Ständiga förbättringar .....	43
4.2.2.8 Produktivitet/Effektivitet .....	44
<b>5 ANALYSERANDE DISKUSSION .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 JÄMFÖRELSE MELLAN SANDVIK I SVERIGE OCH SANDVIK I KINA.....</b>	<b>46</b>
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>56</b>
<b>7 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER.....</b>	<b>58</b>



<b>8</b>	<b>REFERENSER</b> .....	<b>59</b>
<b>8.1</b>	<b>LITTERATUR</b> .....	<b>59</b>
<b>8.2</b>	<b>INFORMATIONSHÄFTEN</b> .....	<b>59</b>
<b>8.3</b>	<b>ARTIKLAR</b> .....	<b>60</b>
<b>8.4</b>	<b>INTERNET</b> .....	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>BILAGOR</b> .....	<b>62</b>
<b>9.1</b>	<b>SANDVIKS UTVECKLING I KINA</b> .....	<b>62</b>
<b>9.2</b>	<b>INTERVJUER</b> .....	<b>63</b>
9.2.1	ANSVARIG FÖR ORGANISATIONSUTVECKLING .....	63
9.2.2	PERSONALCHEFEN PÅ SANDVIK MATERIALS TECHNOLOGY .....	64
9.2.3	SKYDDSOMBUDET PÅ RÖRVERK 98 .....	65
9.2.4	FACKLIG ANSVARIG PÅ IF METALL .....	66
9.2.5	VD:N PÅ SANDVIK (CHINA) HOLDING CO .....	67
9.2.6	PRODUKTIONSCHEFEN I LANGFANG SAMT COACHEN FÖR VERKTYGSPRODUKTIONEN .....	68
9.2.7	ÖVRIGA ANSTÄLLDA I LANGFANG .....	69
9.2.8	FÖRSÄLJNINGSCHEFEN PÅ RÖRDIVISIONEN ASIA PACIFIC .....	70

## Figurförteckning

FIGUR 1	EN MODELL AV KULTUR (EGEN .....	12
FIGUR 2	VITALA SKILLNADER: LIBERAL OCH AUKTORITÄR SITUATION I SAMHÄLLET (EGEN BEARBETNING, HOFSTEDE, 2005) .....	13
FIGUR 3	VITALA SKILLNADER: LIBERAL OCH AUKTORITÄR SITUATION PÅ ARBETSPLATSEN (EGEN BEARBETNING, HOFSTEDE, 2005).....	13
FIGUR 4	DEN SPECIFIK-DIFFUSA CIRKELN (EGEN BEARBETNING, TROMPENAARS & HAMPDEN, 1998) 15	
FIGUR 5	TIPS FÖR ATT GÖRA AFFÄRER MELLAN SPECIFIKA OCH DIFFUSA KULTURER (EGEN BEARBETNING, TROMPENAARS & HAMPDEN, 1998) .....	16
FIGUR 6	FRENCH OCH BELL: ISBERG (EGEN BEARBETNING, LINDMARK & ÖNNEVIK, 2006).....	18
FIGUR 7	HRD-OMRÅDET (EGEN BEARBETNING, LINDMARK & ÖNNEVIK, 2006) .....	19
FIGUR 8	MASLOWS BEHOVSPYRAMID (EGEN BEARBETNING, LINDMARK & ÖNNEVIK, 2006) .....	20
FIGUR 9	ORGANISATIONSFORM (EGEN BEARBETNING, VARFÖR, VAD & HUR, SÅ HÄR JOBBAR VI PÅ ST, SANDVIK, 2007).....	28
FIGUR 10	ORGANISATIONSFILOSOFI (EGEN BEARBETNING, VARFÖR, VAD & HUR, SÅ HÄR JOBBAR VI PÅ ST, SANDVIK, 2007) .....	33
FIGUR 11	SMT TILLVERKNINGSSYSTEM, SANDVIKS INTRANÄT, ACCESS: 2008-04-26 .....	35
FIGUR 12	ARBETSSÄTT MED LEAN PRODUCTION I LANGFANG (EGEN BEARBETNING) .....	44
FIGUR 13	OMARBETNING AV FIGUR 7: HRD-OMRÅDET.....	46
FIGUR 14	OMARBETNING AV FIGUR 8: MASLOWS BEHOVSPYRAMID .....	51
FIGUR 15	OMARBETNING AV FIGUR 4: DEN SPECIFIK-DIFFUSA CIRKELN .....	54





# 1 Inledning

För att ett företags skall kunna vara konkurrenskraftiga i dagsläget måste de skapa en kultur på arbetsplatsen som uppmuntrar till ett kontinuerligt lärande. Vi anser att det är av essentiell vikt för ett företag att leva i en ständig förändring och inte sluta utveckla sig, varken sin organisation eller sina medarbetare.

## 1.1 Bakgrund

Idag är Kina på frammarsch på diverse olika områden och vi var nyfikna på hur detta tagit sig uttryck på Sandvik AB. Vi ville undersöka vilka kulturella skillnader som föreligger mellan länderna Sverige och Kina. Fokus ligger på hur dessa skillnader påverkar Sandviks arbetet.

Att vi fick tillfälle att åka till Kina och uppleva landets kultur såg vi som en stor förmån som gjorde detta examensarbete möjligt. Hade vi inte åkt hit skulle det endast vara möjligt att undersöka hur företagskulturen påverkar Sandvik i Sverige. Vi fick chansen att besöka Kina och på så sätt kunde vi jämföra nationella kulturer och vidare hur dessa påverkar företagskulturen inom företaget, både i Sverige och i Kina.

## 1.2 Syfte

Huvudsyftet med detta examensarbete är att undersöka vilka kulturella skillnader som existerar mellan Sverige och Kina samt hur dessa påverkar företagskulturen på Sandvik AB:s verksamheter i länderna. Detta huvudsyfte har lett fram till ett delsyfte som berör företagets arbete med ständiga förbättringar.

## 1.3 Avgränsning

Vårt examensarbete är en enfallsstudie där vi endast kommer att genomföra studien på ett företag, Sandvik AB. Inga andra företag kommer att behandlas i denna studie.

Gällande undersökningen av kulturella skillnader avser vi endast att behandla de skillnader som berör Sandviks dagliga arbete. Sådana kulturella skillnader som t.ex. hur matkulturen skiljer sig mellan länderna kommer därmed inte beröras.

## **1.4 Arbetets frågeställningar**

Vi tror att det existerar ett stort gap mellan hur ett företag styrs i Sverige respektive Kina. Eftersom våra kulturer skiljer sig vitt åt tror vi att det resulterar i två helt olika ledningsfilosofier och bedrivande av en verksamhet. Vi har den uppfattningen att många företag väljer att placera sin produktion i Kina för att det är billig arbetskraft där. Vi skulle vilja undersöka dessa två saker närmare och se om så är fallet på Sandvik. Denna förståelse har lett fram till följande frågeställningar.

- Påverkar de kulturella skillnaderna som existerar mellan Sverige och Kina Sandviks arbete?
- Hur påverkar dessa kulturella skillnader det dagliga arbetet på Sandvik och vilka konsekvenser får dessa?
- Hur påverkar dessa skillnader företagets arbete med ständiga förbättringar?

## **1.5 Rapportens upplägg**

Vi har valt att benämna alla intervjupersoner i vår studie med ett och samma kön. Alla personer kommer att refereras till som ”hon”. Detta har vi valt för att förbättra läsbarheten och för att upprätthålla arbetets objektivitet. Det är oväsentligt om intervjupersonen är man eller kvinna, informationen och trovärdigheten är könsneutral. Detta eliminerar även risken att läsaren har någon förståelse relaterat till kön som skulle kunna påverka hur denna tolkar arbetet.



## 2 Metod

I detta avsnitt avser vi att beskriva den metod vi använt oss av samt ge en motivering till och beskrivning av det tillvägagångssätt vi valt att använda i vår studie. Vi har utfört en enfallsstudie på företaget Sandvik AB. Studien har utförts i två länder, Sverige och Kina.

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Vi har ett positivistiskt synsätt gällande vetenskaplighet och detta kommer att präglade vår studie och vårt examensarbete.

Det positivistiska synsättet går ut på att det endast existerar två källor till kunskap, det vi kan iaktta med våra sinnen och de vi kan räkna ut med vår logik. Iakttagelserna, d.v.s. den empiriska kunskapen, är den vi erhåller genom våra fem sinnen. Det är genom denna vi etablerar vad som är fakta. Dock tror inte en sann positivist på allt hon uppfattar genom sinnen. Hon har en kritisk inställning till sin omvärld och avfärdar inte utan vidare några iakttagelser som orimliga. När det kommer till den logiska sanningen så är den av en annan karaktär än den empiriska. Det har ingenting att göra med våra iakttagelser av verkligheten utan endast med vårt intellekt. Ett exempel på detta: Det är en empirisk sanning att en person befinner sig på en viss plats, en logisk sanning att hon inte kan befinna sig på två platser samtidigt (Thurén, 2007).

Det är viktigt att vi inte förlitar oss på traditioner och auktoriteter, vi skall inte ägna oss åt lösa spekulationer eller låta våra känslor dra iväg med oss. Vi skall istället kritiskt undersöka alla påståenden och iakttagelser samt endast stödja oss på de fakta som vi kan anse säkerställda med all rimlig sannolikhet. Dessa fakta skall vi sedan analysera logiskt för att kunna dra slutsatser (Thurén, 2007).

### 2.2 Fallstudie

En fallstudie utgörs av en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext. När man skall utforska och undersöka frågor gällande hur och varför, kan det göras bäst med fallstudier, experiment eller historiskt inriktade studier. Fallstudier är att föredra då aktuella händelser skall studeras. Metodens styrka ligger i att den har möjlighet att hantera flera slags empiriskt material såsom dokument, artefakter, intervjuer och observationer (Yin, 2006). Vi kommer att presentera Sandvik AB:s nuläge, både i Sverige och i Kina, och från detta dra liknelser som sedan skall resultera i en



analyserande diskussion och slutsatser. Det är då att föredra en fallstudie eftersom aktuella händelser skall studeras och analyseras. Vi kommer även utnyttja metodens breda utbud av verktyg för insamling av studiens empiriska material. Vårt huvudsakliga verktyg är intervjuer då vi finner mest utbyte av detta. Vi får ett djup i undersökningen istället för en bredd och detta anser vi passa vår fallstudie bäst. Utöver intervjuer kommer vi att samla in fakta från diverse informationshäften. Vidare kommer de intryck vi fått vid observationer på företagets olika kontor och produktionsanläggningar bidra till att forma arbetet.

### 2.2.1 Teori- och litteraturstudie

Att utveckla teori innan man samlar in data för en fallstudie är ett mycket viktigt steg i fallstudiemetoden. För att hantera de svårigheter som uppstår vid teoriutveckling bör man förbereda sig genom att inför sin fallstudie gå igenom den litteratur som har samband med det som man avser att studera. Exempel på teorier som kan bli aktuella att omnämna i undersökningen kan vara:

- Individteorier: teorier om individens utveckling. Personlighet, lärande och samspel med andra.
- Gruppteorier: Teorier som behandlar familjefunktioner, informella grupper, arbetslag, relationen mellan chef och anställd samt mänskliga nätverk.
- Organisationsteorier: Det vill säga teorier kring framgångsrika organisationer, organisationsstrukturer samt organisationsfunktioner.
- Samhällsteorier: Till exempel teorier kring internationella relationer, kulturella institutioner, teknologisk utveckling och marknadsfunktioner.

Det är inte ovanligt att enskilda teorier överlappar några av dessa ovan nämnda (Yin, 2006). Samtliga av ovan nämnda teorier kommer att tas upp och behandlas i vårt arbete.

### 2.2.2 Enfallsstudie

Fallstudier kan genomföras med enfallsdesign eller flerfallsdesign, det vill säga med ett fristående fall eller med flera parallella. Vi har utfört en studie med enfallsdesign på Sandvik AB. Enfallsstudier är lämpliga vid ett flertal olika situationer, särskilt försvarbara är denna typ när ett fall representerar någon eller flera av följande betingelser:

- Kritisk prövning av en teori
- En sällsynt eller unik företeelse

- Ett representativt eller typiskt fall
- Avslöjande eller uppdagande
- Återupprepande studier över tid, longitudinellt syfte

Vi anser att vår studie representerar en sällsynt eller unik förekomst därför har vi valt en enfallsdesign. Vidare innehåller en fallstudie generellt en eller flera analysenheter, är studien riktad mot en organisation eller ett programs globala natur väljs en enda analysenhet (Yin, 2006). Detta stämmer väl överens med vår studie och på grund av detta har en analysenhet valts.

### 2.2.3 Förbereda och genomföra fallstudiens datainsamling

Förberedelserna inför en datainsamling är komplicerade och skall inte försummas. Detta på grund av att denna är en del av studien som inte har fasta ramar gällande tillvägagångssätt (Yin, 2006). Vid själva genomförandet av datainsamlingen är det av stor vikt att ha en klar bild av ämnet och förståelse för de egna frågeställningarna, ställa relevanta frågor, uppmärksamma svaren, vara flexibel samt att inte styras av skeva eller personliga uppfattningar. Detta samt att ha noggrant utformade procedurer för hur insamlande av data skall utföras (Yin, 2006).

### 2.2.4 Analys av fallstudiens data och belägg

Den bästa förberedelsen inför en fallstudie är att formulera en generell analytisk strategi. Att inneha en utstuderad strategi för att analysera data tillsammans med en god teknik för att ta itu med problem gällande intern och extern validitet bidrar till att fallstudien kan uppnå ett högkvalitativt resultat. Med hjälp av strategier och tekniker kommer man kunna hantera insamlad data på ett korrekt sätt, formulera övertygande analytiska slutsatser samt utesluta alternativa tolkningar (Yin, 2006). Vår strategi går ut på att följa teoretiska hypoteser om kausala relationer, svar på frågor om hur och varför, som slutligen har lett fram till en enfallsstudie. Detta har hjälpt oss planera och styra genomförande av datainsamlingen.

## 2.3 Studiens vetenskaplighet

En studie representerar en uppsättning påståenden och man kan därför bedöma kvaliteten på en given studie utifrån vissa logiska kriterier. Fyra kriterier kommer till användning då man tar ställning till vilken kvalitet en empirisk samhällsvetenskaplig undersökning uppvisar. Eftersom fallstudier är ett exempel på sådana undersökningar är dessa

prövostenar tillämpliga. Dessa fyra kvalitetsvillkor och vetenskaplighet är: begreppsvaliditet, intern- och extern validitet samt reliabilitet (Yin, 2006).

### 2.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet, tillförlitlighet, innebär att mätningarna är korrekt gjorda. Det krävs ett representativt urval av insamlad data så att inte tillfälligheter påverkar resultatet (Thurén, 2007). Målet med reliabilitet är att säkerställa att fallstudiens resultat och slutsatser blir detsamma som om fallstudien skulle upprepas av en annan individ men med samma tillvägagångssätt. Nödvärdigt blir därför att noga dokumentera fallstudien och dess tillvägagångssätt (Yin, 2006). Om man räknar rätt, om man någorlunda lyckas eliminera slumpfaktor, om flera undersökare som använder samma metod kommer till samma resultat har undersökningen hög reliabilitet (Thurén, 2007).

### 2.3.2 Begreppsvaliditet

Begreppsvaliditet tillämpas genom att författaren till en studie löpande använder ett flertal empiriska källor när det kommer till att presentera data och belägg. Denna tillämpning görs för att uppnå en sammanlöpande och samstämmig undersökningsform, tillämpningen är aktuell under datainsamlingen. Begreppsvaliditetens tillämpning går vidare ut på att presentera en beviskedja eller beläggskedja i rapporten som sedan kan granskas av sakkunniga. Denna tillämpning och granskning av begreppen är aktuell under alla faser av fallstudien (Yin, 2006).

### 2.3.3 Intern validitet

Intern validitet bygger på en etablering av kausala samband där man tydligt visar att vissa betingelser leder till andra betingelser, ett orsakssamband skiljs från falska eller tillfällig samband (Yin, 2006). ”Vi kan göra en väderprognos genom att undersöka hur högt svalorna flyger. Vi räknar antalet svalor, mäter deras flyghöjd över markytan, räknar ut medelflyghöjden och konstaterar att den ligger klart över svalornas medelflyghöjd. Om allt detta är korrekt gjort har undersökningen hög reliabilitet. Vi gör därför prognosen att det blir solsken nästa dag. Men blir det verkligen solsken om svalorna flyger högt? Om så är fallet har vår undersökning hög validitet, om inte är validiteten obefintlig och undersökningen är värdelös hur exakta mätningarna än är.” (Thurén, 2007).

### 2.3.4 Extern validitet

Extern validitet berör problemet att avgränsa det område vilken en fallstudies resultat går att generalisera utifrån. Kan slutsatser utifrån aktuell fallstudie leda till generaliseringar som är tillämpbara på andra fall. Skall generalisering ske utifrån en enfallsstudie kan detta tillämpas genom jämförande mot existerade teori. Denna tillämpning blir aktuell under fallstudiens uppbyggnadsfas (Yin, 2006).

## 2.4 Kritisk granskning av metod

Under denna punkt avser vi ta upp och presentera existerade kritik angående fallstudie som metod samt kritiskt granska vår egen studie.

### 2.4.1 Generell kritik mot positivistiskt synsätt

Man kan aldrig vara helt säker på att den empiriska sanningen inom positivismen verkligen är sann. Våra sinnen kan svika oss, vi kan bli lurad, det finns många sätt att ta miste på. När det gäller vår logik bör vi beakta uttrycket ”logiska sanningar” och istället tala om logiskt giltiga resonemang eller slutledningar. Detta för att ordet ”sanning” i vardaglig betydelse innebär: överensstämmelse med verkligheten. Och sådana sanningar är i hög grad problematiska (Thurén, 2007).

### 2.4.2 Generell kritik mot fallstudie

Det finns tre punkter som en fallstudie generellt kritiserar på. Det första och tillika det största bekymret med fallstudie som metod är att individerna som utfört studien saknat den noggrannhet som krävs. Problemet har uppstått på grund av att författarna inte varit systematiska i sina undersökningar, gett tvivelaktiga eller felaktiga belägg eller låtit skevheter påverka deras resultat och slutsatser. Som andra punkt i kritiken framförs att resultaten från fallstudier är svåra att generalisera utifrån. Vanligt är att kritikern framför att det är svårt att utifrån ett enstaka fall dra några generella slutsatser. Kritikern brukar avsluta med att ta upp det oläsliga tegelstensformatet på rapporten som levereras och den tid den tagit att producera resultaten (Yin, 2006).

### 2.4.3 Kritisk granskning av vår studie

Vi kan kritisera vårt examensarbets tillvägagångssätt då den är en enfallsstudie. Detta medför att vi endast kommer beröra ett fallföretag, i det här fallet Sandvik AB. Eftersom studien har en enfallsdesign resulterar det i att generaliserbarheten blir väldigt begränsad.

När det gäller genomförandet av vår undersökning har vi inte haft möjlighet att besöka samma affärsområden på Sandvik i Sverige och Kina. I Sverige har vi besökt Sandvik Materials Technology (SMT) där vi genomfört våra intervjuer. I Kina däremot gjorde vi besök på huvudkontoret för Sandvik China Holding co. i Beijing, Tooling i Langfang samt Sandvik Process Systems i Shanghai.

Vi hade endast möjlighet att träffa respondenterna personligen vid ett tillfälle. Detta eftersom avståndet mellan Sverige och Kina gjorde det ohållbart för oss att göra återbesök på SMT i Sandviken efter vi lämnat landet. Väl i Kina hade vi även där stora avstånd mellan verksamheternas anläggningar och vår vistelseort i Guiyang. Vi anser även att undersökningen skulle gynnats av fler intervjuer vid besök av ovanstående enheter.



### 3 Teoretisk referensram

Under denna rubrik ämnar vi att presentera ämnet kultur samt hur detta påverkar en organisation. Anledningen till att vi presenterar denna information är att vi vill introducera läsaren i ämnet kultur och samtidigt skapa en förförståelse. Den teoretiska referensramen kommer sedan kopplas ihop med vår analyserande diskussion. Informationen som återfinns under denna rubrik är uteslutande hämtad från litteratur och annat skrivet material.

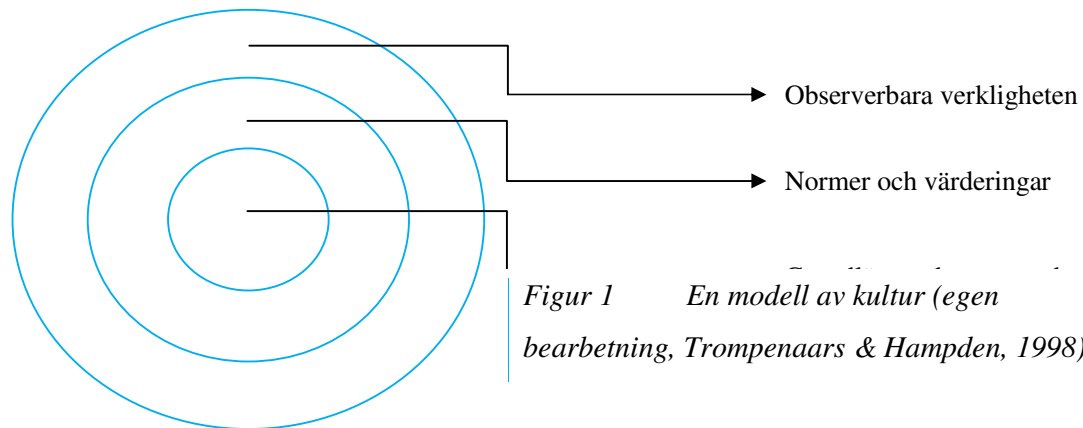
#### 3.1 *Kultur som mental programmering*

En kultur är ett kollektivt fenomen, eftersom det alltid är delat med personer som lever eller har levt inom samma sociala miljö (Hofstede, 2005). Det är något som är mänskligt konstruerat, bekräftat av andra och som sedan skickats vidare till yngre eller nykomlingar för inskolning (Trompenaars & Hampden, 1998).

Kultur är ett komplicerat fenomen och för att illustrera dess komplexitet kan den exemplifieras som en lök (Figur 1). För att förstå en viss kultur gäller det att skala den, lager efter lager. Det yttersta lagret består av den observerbara verkligheten såsom språk, mat, byggnader, monument, konst o.s.v. Detta kan ses som symboler för en allt djupare nivå av kulturen. Något som är viktigt att vara medveten om är att varje åsikt som vi har rörande denna observerbara del av kulturen, säger mer om oss själva och var vi kommer ifrån än samhället vi bedömer. Skalans löken djupare återfinns normer och värderingar hos individuella grupper. Normer är den gemensamma synen på vad som är ”rätt” eller ”fel”. Dessa ger en person en känsla av hur hon normalt borde uppföra sig. Värderingar däremot bedömer vad som är ”gott eller ont” och är därmed närmare relaterat till de ideal som är delade av en specifik grupp. Värderingar ger på så sätt personen en känsla av strävan och önskan om hur att uppföra sig. Det som är taget för givet, den icke ifrågasättande verkligheten, det är lökens kärna. Ett problem som åtgärdas regelbundet försvinner till slut från ens medvetenhet och blir ett grundläggande antagande, en underliggande premiss (Trompenaars & Hampden, 1998).

Dessa grundläggande antaganden definierar den mening som en specifik grupp delar. De är underförstådda. Sådana problem som berör det vardagliga livet löser vi på ett sådant uppenbart sätt att lösningen i sig försvinner från vårt medvetande. Om inte detta skulle ske, skulle vardagen bli för problematisk. Tänk dig om vi skulle behöva koncentrera oss på vår syretillförsel var 30:e sekund. Lösningen blir därför en del av vårt system av

grundläggande antaganden (Trompenaars & Hampden, 1998). Vid försök att påverka kultur eller gradvis förändra den måste man beakta de olika lagren som finns i kulturen. De observerbara lagrena som symboler och byggnader är de som är enklast att förändra men som ger minst effekt i längden. Det är de djupare lagren där värderingar och normer återfinns som är av största vikt om man vill få en hållbar förändring över tiden. Ansträngningen blir större, men belöning lika så (Hofstede, 2005).



I dagsläget uppvisar vår värld en imponerande variation av kulturer. Dessa kulturer härstammar från våra förfäder och har förändrats över tiden. Genom vetenskap om vad som utlöste en kulturförändring förr, kan vi förutse morgondagens förändring. Kulturer har ändrats och kommer att fortsätta förändras, antingen på grund av naturkrafter eller av mänskliga faktorer. Exempel på naturkrafter som kan förändra en kultur är klimatförändringar eller naturkatastrofer såsom jordbävningar eller översvämningar. Mänskliga faktorer som har spelat en betydande roll genom tiderna är bland annat krigsföring, religion samt vetenskapliga framsteg och innovationer. Alla ovan nämnda orsaker till kulturförändringar berör mer än ett samhälle, några av dessa får till och med globala effekter (Hofstede, 2005).

Majoriteten av dagens världsbefolkning lever i samhällen där gruppens intressen är starkare än individens. De flesta människor i världen föds in i ett sammanhang. Det ögonblick en individ kommer till liv börjar hon att ta intryck av sin omgivning. Individen ackumulerar den information som finns i hennes närhet från exempelvis sina föräldrar. Familjen i dessa samhällen består i många fall av ett antal personer som växer upp och lever nära inpå varandra. Det behöver inte bara vara föräldrar och barn som ingår i denna grupp, andra som exempelvis kan ingå är farföräldrar, farbröder och mosttrar. När barn växer upp i denna miljö lär de sig att se sig själva som en del av gruppen i första hand.



Gruppen blir en fast punkt i tillvaron som representerar trygghet och individens identitet. På grund av detta är individen skyldig gruppen livslång lojalitet, att bryta denna lojalitet blir den värsta handling personen skulle kunna utföra. Minoriteten av jordens befolkning lever i ett samhälle där individens intressen triumferar över gruppens. I dessa består vanligtvis familjen av föräldrar och ett eller två barn, släktingarna lever på annan ort och besöks ibland. Individerna som växer upp i denna kultur lär sig snabbt att agera och tänka själva. Gemensamt för dessa två samhällen är att om individen skall kunna ta in ny kunskap måste hon bryta de gamla mönstren först. Att göra detta är betydligt svårare än att lära sig för första gången (Hofstede, 2005).

Relationer, beteenden och kultur inom familjen är djupt rotat och kan ta sig uttryck på två sätt. Antingen har en auktoritär situation uppstått under uppväxten, vilken präglas av hierarkiskt styre och respekt. Eller så har relationen mellan föräldern och barnet utvecklats till en liberal situation, vilket i sin tur innebär en jämlik tillvaro vars slutgiltiga mål är självständighet för barnet. Vilka av dessa två relationer och situationer som uppstår beror på föräldern (Hofstede, 2005). För att synliggöra vilka skillnader som föreligger mellan auktoritär och liberal situation i samhället presenteras följande tabell:

<b>Liberal situation</b>	<b>Auktoritär situation</b>
1. Människor skall inte behandlas olika.	1. Människor förväntas att behandla varandra olika.
2. Föräldrar behandlar barn som jämlikar. Barnen behandlar i sin tur föräldrar och äldre släktingar som jämlikar.	2. Föräldrar lär barn att respektera äldre. Respekten för alla äldre och föräldrar blir till ett livslång mantra.
3. Barn ses inte som en finansiell säkerhet	3. Barn spelar en finansiell roll som säkerhet

*Figur 2 Vitala skillnader: Liberal och Auktoritär situation i samhället (egen bearbetning, Hofstede, 2005)*

När en individ startar sin yrkeskarriär har hon genomgått en lärandeprocess där relation- och beteendemönster växt fram under många år. Situationen under individens uppväxt får långvariga effekter och dessa mönster tas med ut i arbetslivet. Kulturen blir en faktor som tas med från familjen till arbetsplatsen. Där byts relationen mellan barn och föräldrar ut mot anställd och chef (Hofstede, 2005). Detta kan ta sig uttryck på följande sätt:

<b>Liberal situation</b>	<b>Auktoritär situation</b>
1. Hieratisk ordning i organisation används för enkelhetens skull.	1. Hieratisk ordning i organisationen symboliserar ojämlikhet mellan positioner.
2. Antalet personer som kontrollerar arbetet hålls till ett minimum.	2. Kontrollfunktioner är standard och ett vanligt inslag i arbete.
3. Arbetare förväntas bli konsulterade	3. Arbetare förväntar sig bli tillsagda vilket

*Figur 3 Vitala skillnader: Liberal och Auktoritär situation på arbetsplatsen (egen bearbetning, Hofstede, 2005)*

### 3.2 Att styra kultur inom en organisation

Den här punkten kommer att behandla de kulturella skillnaderna som existerar och hur dessa påverkar styrningen av ett företag som verkar på en marknad med en annan kultur än sin egen (Trompenaars & Hampden, 1998). Det är en komplicerande situation som uppstår när personer med olika kulturer skall försöka förstå varandra. Författaren ger ett exempel på att det kan vara nog så besvärligt att förstå varandra även inom samma kultur:

*It is our belief that you can never understand other cultures.  
Those who are married know that it is impossible ever completely  
to understand even people of your own culture.*

---

För att lyckas med att styra ett företag på en marknad med en annan kultur räcker det inte med att vara medveten om att den existerar. Förutsättningen att lyckas ligger i förståelsen av sin egen kultur där antaganden och förväntningar råder hur människor från andra kulturer borde tänka och agera (Trompenaars & Hampden, 1998).

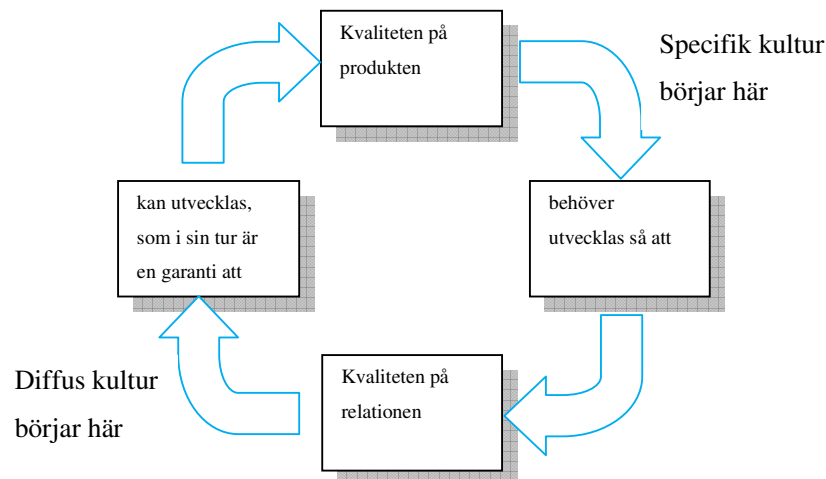
Kulturen kan delas in i olika nivåer. Den översta nivån är kulturen av ett nationellt eller regionalt samhälle, exempelvis det franska eller västeuropeiska kontra det singaporienska eller asiatiska. Andra nivån berör de attityder som visas inom en organisation, detta brukar beskrivas som en företags- eller organisationskultur. En organisation brukar ofta liknas med en stor familj, en biotop eller annan större gruppering med gemenskapskänsla som uppfostrar och utvecklar sina medlemmar. Avslutningsvis kan man klassificera kulturen som råder på specifika avdelningar inom organisationen, t.ex. forskning och utveckling, marknadsföring samt personal. Personer inom dessa särskilda avdelningar har en tendens att dela en professionell orientering (Trompenaars & Hampden, 1998). Om man avser att förstå en kultur och personerna i den samt deras beteende behöver man förstå deras samhälle. Ett sätt att börja förstå detta är att vara medveten om de olika delar som ett samhälle bygger på. Delar som påverkar samhällen är: vilka personlighetstyper som är vanliga, hur relationer och familjer fungerar, utbildning, politiska system, historiska händelser samt religion (Hofstede, 2005).

Organisationers sociala system skiljer sig från den nationella kulturen på grund av att organisationens medlemmar, arbetare och ledare, inte bokstavligen har växt upp i företaget (Hofstede, 2005). Personerna i en organisation har själva valt att påbörja sitt arbete där av egen vilja. Organisationen kan därmed ses som ett sammanhang som individen själv väljer att vara en del av, inte som hon blivit infödd i (Trompenaars &

Hampden, 1998). Vidare skiljer sig dessa två genom att en organisationskultur är något som individen är medlem av dagtid d.v.s. när hon är på jobbet. En signifikant skillnad är även att individen en dag kommer lämna sin organisationskultur (Hofstede, 2005). Trots detta är ledare för multinationella företag under press att anpassa sin organisation till de lokala särdrag som existerar på marknaden de verkar på. Detta kan vara allt från lagstiftning och det politiska systemet till frågor gällande den inhemska kulturen. Balansen mellan en organisationskultur och anpassning till den nationella kulturen är därmed essentiellt för framgång (Trompenaars & Hampden, 1998).

Inom varje kultur i världen uppfattas fenomen såsom auktoritet, byråkrati, kreativitet, samhörighet, bekräftelse och ansvarsskyldighet på olika sätt. Detta är på grund av att kulturen är ett gemensamt system av mening och som är utmärkande för enskilda grupper. En fisk upptäcker sitt beroende av vatten först när den inte längre är i det. Vår egen kultur är som vattnet för en fisk, vi lever och andas genom den (Trompenaars & Hampden, 1998).

Den nationella kulturen kan fördelaktigt delas in i två olika grupper, specifik och diffus. I den specifika kulturen är medlemmarna mer direkt på sak. Det råder inga tvivel om vad som ska göras och det pekas med hela handen. Principer och innehåll står självständigt utanför individen. Den diffusa kulturen är dess motsats. Personer är diskreta, svävande och i vissa fall även otydlig i sitt budskap. Alla beslut som ska fattas inom en diffus kultur måste underbyggas av ett långsamt uppbyggande av en relation (Trompenaars & Hampden, 1998).



Figur 4 Den specifik-diffusa cirkeln (egen bearbetning, Trompenaars & Hampden, 1998)

Vad en kultur anser som grundläggande behöver inte alls vara vitalt för en annan (Trompenaars & Hampden, 1998). För att exemplifiera detta kan följande situation beskrivas:

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

- A.** *The colleague argues: "You don't have to paint if you don't feel like it. He is your boss at work. Outside he has little authority."*
- B.** *The subordinate argues: "Despite the fact that I don't feel like it. I will paint it. He is my boss and you can't ignore that outside work either."*

I samhällen, där arbete och privatliv är distinkt separerade, skulle inte arbetsgivaren ställa en sådan fråga. Om hon, mot förmodan, skulle ställa frågan skulle svaret förmodligen bli något i stil med: "Att måla hus tillhör inte mina arbetsuppgifter.". Till skillnad från dessa samhällen skulle majoriteten av anställda på ett företag inom en diffus kultur välja att måla huset (Trompenaars & Hampden, 1998).

Att göra affärer med personer som tillhör en mer diffus kultur än sin egen upplevs som väldigt tidskrävande. Den specifika kulturen utgår från kvaliteten på produkten eller tjänsten medan den diffusa har sin startpunkt hos kvaliteten på relationen. Inom en diffus kultur är allting sammankopplat. Personen eller företaget som man vill göra affärer med vill kanske veta vilken skola du gick på, vilka dina vänner är, vad du anser om livet, politik, konst, litteratur och musik. Detta ser inte personer från en diffus kultur som bortkastad tid då det beskriver dig som person och bidrar till skapandet av ett vänskapsband. Denna nära relation är vital om man planerar att göra affärer sinsemellan. Kunder av en diffus kultur tar avstånd från "snabba pengar" mentaliteten. De föredrar att försiktigt bygga relationer och sedan underhålla dem. (Trompenaars & Hampden, 1998). Nedan presenteras vissa tips för att göra affärer mellan en specifik och en diffus kultur:

#### **Specifik kultur (för diffusa individer)**

- 1.** Studera principer och mål rörande det specifika företaget du gör affärer med.
- 2.** Var snabb, direkt på sak och effektiv.
- 3.** Strukturera möten med tid och intervaller.
- 4.** Använd inte arbetstitlar eller kunskapsfärdigheter som är irrelevanta för den diskussion som förs.

#### **Diffus kultur (för specifika individer)**

- 1.** Studera företagets historia, bakgrund och framtidsvision.
- 2.** Ta tid på dig och kom ihåg att det finns fler vägar som leder till Rom.
- 3.** Låt möten fortgå trots att inte huvudsyftet berörs.
- 4.** Respektera en persons arbetstitel, ålder, bakgrund historia, oavsett om detta berör den diskussion som förs eller inte.

*Figur 5 Tips för att göra affärer mellan specifika och diffusa kulturer (egen bearbetning, Trompenaars & Hampden, 1998)*

Andra kulturer ses som annorlunda, otydlig eller till och med chockande för oss. Vi brukar likna något som är annorlunda med något som är direkt felaktigt. "This way is clearly different from ours, so it cannot be right.". Det är oundvikligt att inte göra några misstag när man gör affärer med andra kulturer. Men problemet är egentligen inte detta utan hur snabbt man är beredd att lära sig från sina misstag. Det behövs en viss mängd humanitet och ett sinne för humor för att upptäcka en kultur som skiljer sig från ens egen. Detta kan liknas med ett mörkt rum där man snubblar över okända möbler tills ens smärta till slut påminner oss om vart de är placerade. Alla världens kulturer är ett myller av olika vägar som leder till integritet. En förståelse uppstår bara efter en svår passage genom utomjordiskt territorium. Det finns inga universala sanningar men däremot finns det universala frågeställningar och dilemman. Det är här vi alla måste börja (Trompenaars & Hampden, 1998).

I dagens affärsvärld finns det ett bredare utbud av internationella ledare som alla är utbildade i de flesta och moderna av styrningsfilosofier. Alla vet att det skall arbetas med SBU (strategic business unit) och TQM (total quality management) samt att produkterna skall levereras JIT (just-in-time). Men hur väl universala är dessa styrningsverktyg egentligen? Är dessa "sanningar" om vad effektiv styrning verkligen är: sanningar som kan införas vart som helst i världen och under vilka omständigheter som helst? Runt om i världen existerar olika kulturer och dessa kan, i många fall, göra arbetet för en organisation komplicerat. Det är därmed viktigt för ledare för organisationer som verkar på marknader som har en annan kultur att vara medveten om detta och, till viss del, tillämpa ordspråket: "When in Rome, do as the Romans do." eller utveckla det till: "When in Rome, understand the behavior of the Romans." (Trompenaars & Hampden, 1998).

### **3.3 Human Resource Management**

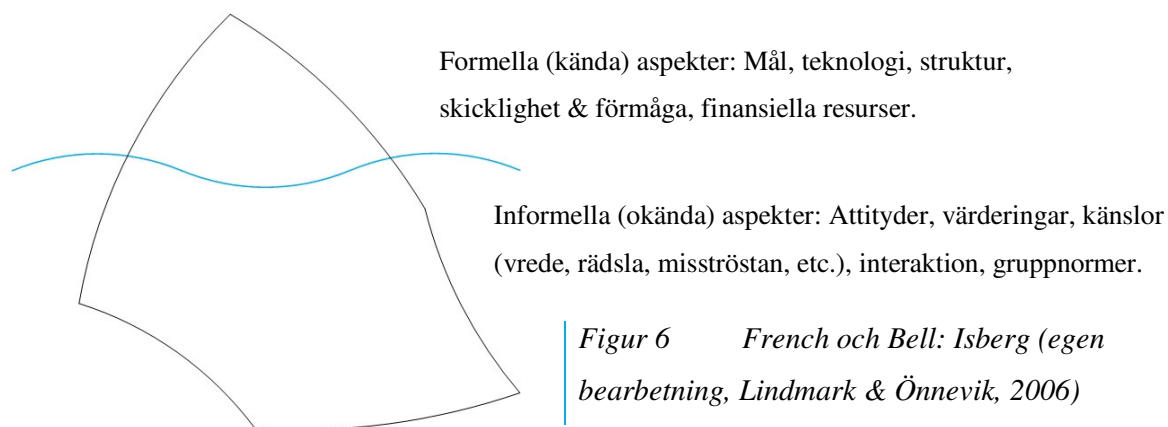
Teorier kring Human Resource Management området (HRM) handlar om allt från det livslånga lärandet till teorier om organisationsutveckling och det strategiska ledarskapet. Inom HRM-området ses den mänskliga resursen i organisationen som en viktig konkurrensfaktor. En definition av begreppet Human Resource Management ser ut som följer:

*Den del av ledarskapsprocessen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång.*

---

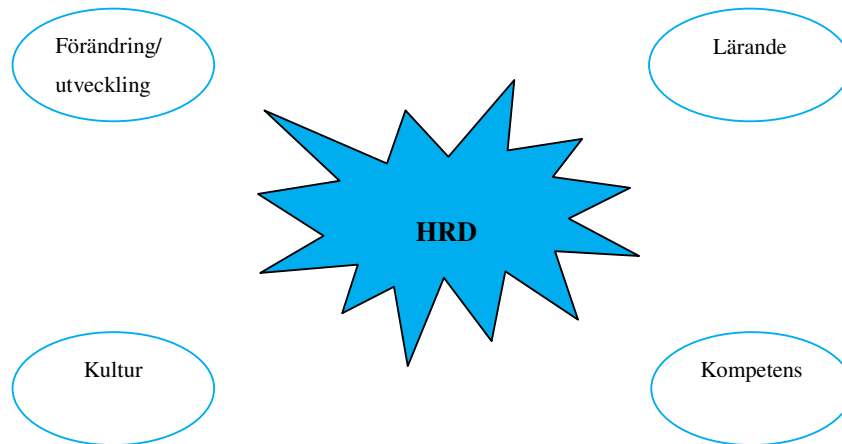
”De anställdas roll i organisationen i ett HRM-perspektiv handlar om allt från rekrytering, introduktion, arbetsprocessen, utvärderings- och belöningsystem till olika former av utvecklingsansatser för att utveckla individer och arbetsgrupper. Lärande, kompetens, förändring och organisationens kultur är andra områden som också påverkar de anställdas roll.” (Lindmark & Önnevik, 2006).

Begreppet organisationskultur har som så mycket annat inom organisationsteorin kommit till Västeuropa från USA. Hela arbetsprocessen präglas av organisationens kultur. En del av beteendet hos individerna och grupperna är de själva medvetna om, men mycket av det arbete som utförs styrs av gammal vana och utifrån rutiner som ingen längre reflekterar över. När en utomstående kommer till organisationen kan denna uppmärksamma beteenden som organisationens medlemmar inte längre tänker på eller lägger märke till. Därför finns det en möjlighet för organisationen att dra nytta av den nyanställdes intryck och reflektioner, innan denna har socialiserats in i kulturen. Ett tidigt utvecklingssamtal kan vara ett effektivt verktyg för att komma åt den här typen av kunskap. Förutom att använda sig av nyanställda som beskriver hur de uppfattar och upplever organisationen, kan man använda sig av utomstående konsulter som ser och beskriver organisationen utifrån andra perspektiv. Detta kan vara nyttigt för alla organisationer med jämna mellanrum. En modell som kan vara värdefull att ha i åtanke när organisationen skall utvecklas är French och Bell: Isberget.



Det organisatoriska isberget ger en målande beskrivning av olika nivåer av kulturer i en organisation utifrån formella (kända) aspekter och informella (okända) aspekter. Kulturen är något som påverkar organisationen internt men även externt, det är därmed av essentiell vikt att fokusera på både de kända sidorna av organisationen men även de informella som kan vara svårare att upptäcka (Lindmark & Önnevik, 2006).

För att individer, grupper och hela organisationer skall kunna utvecklas är det viktigt att företaget erbjuder ett lärande och utvecklande klimat på arbetsplatsen. Företagets ledning spelar en viktig roll i det här sammanhanget. Om ledningen har en acceptans för misstag vågar personalen göra något annorlunda istället för att bara göra som de alltid gjort för att vara på den säkra sidan. Syftet med organisationens Human Resource Development (HRD) insatser är att utvecklingen och utbildningen av organisationens medarbetare skall leda till ett bättre utförande i arbetsprocessen. HRD-områdets olika delar illustreras i modellen nedan:



Figur 7 HRD-området (egen bearbetning, Lindmark & Önnevik, 2006)

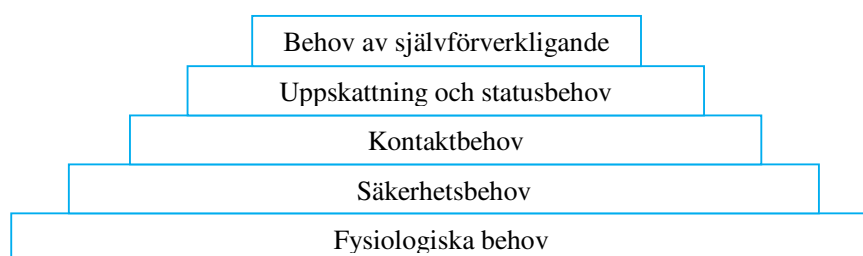
Det organisatoriska *lärandet* handlar bland annat om på vilket sätt företaget skapar förutsättningar för ett lärande. Kompetens och kompetensutveckling är ett annat viktigt område ur ett HRD-perspektiv. Varje organisation har sina egna kriterier för vad som är *kompetens* för dem. De olika kompetensområdena skulle kunna utgöra funktionell, strategisk, kulturell och social kompetens. *Förändring/utveckling* är ett annat område inom HRD-området. För att en förändring skall vara utvecklande är det viktigt att personalen känner delaktighet i förändringsarbetet och har förståelse för den förändring som genomförs. *Kulturen* har stor inverkan på individen, ledarskapet och organisationen. Därmed spelar även den en viktig roll för olika former av utvecklingsinsatser i organisationen (Lindmark & Önnevik, 2006).

En viktig HRD-uppgift är utvecklingssamtalen inom en organisation. Det är en av de få tillfällen då organisationen (som representeras av medarbetarens närmaste chef) och medarbetaren får tillfälle att i enrum diskutera verksamhetens och individens personliga utveckling. Under samtalet har medarbetaren tillfälle att påverka sin egen situation men även ha invändningar på verksamhetens. Dessa utvecklingssamtal skall inte innehålla någon löne- och förmånsdiskussion då de syftar till individens och organisationens

utveckling. Det skall utvärderas hur arbetsresultatet för individen har sett ut sedan de senast gjorde utvärderingen. Vidare skall framtiden diskuteras och nya mål sättas för att sträva efter ständig utveckling. Efter samtalet skall någon form av dokumentation göras och i den skall målsättningar, hur de skall uppnås, kompetensutveckling m.m. anges. Detta dokument skall vara levande och följa individen genom sin karriär. Utvecklingssamtal leder till att medarbetarnas behov av aktning och självförverkligande berörs och diskuteras (Lindmark & Önnevik, 2006).

Abraham Maslow har haft stor betydelse för Human Resource Management begreppet framväxt. Hans behovspyramid belyser de behov vi har som människor. De mest grundläggande behoven hos oss människor, enligt Maslow, är de fysiologiska behoven, som t.ex. mat, sömn och dryck. Nästa nivå i pyramiden handlar om människans behov av trygghet och säkerhet. På den här nivån finns som exempel behov av tak över huvudet eller att känna sig trygg och säker i den miljö individen verkar i. På den tredje nivån i behovspyramiden återfinns de sociala behoven, som människans behov av att t.ex. tillhöra en viss grupp och få umgås med andra människor. Den fjärde nivån i Maslows behovspyramid handlar om människors behov av aktning och beröm, till exempel att få feedback och respekt för det man presterar. Avslutningsvis har vi människor ett behov av att förverkliga oss själva utifrån våra egna förutsättningar (Lindmark & Önnevik, 2006).

#### Abraham Maslows Behovspyramid



Figur 8 Maslows behovspyramid (egen bearbetning, Lindmark & Önnevik, 2006)

Som människor har vi samtliga behov i pyramiden, men det är de otillfredsställda behoven som ger oss ökad motivation. När vi uppfyllt de lägre behoven tar vi ett steg uppåt i pyramiden. Om individen däremot befinner sig på en högre nivå samtidigt som ett eller flera lägre behov hotas, förflyttar sig individen nedåt i behovspyramiden (Lindmark & Önnevik, 2006). Att ta bort källor till obehag, som hunger eller fruktan, har en begränsad effekt på människans motivation. Men att däremot lägga till källor till tillfredsställelse som t.ex. inflytande, problemlösning eller annan intellektuell stimulans är mycket mera kraftfull (Bergman & Klefsjö, 2001).



Om vi studerar Maslows behovspyramid ur ett HRM-perspektiv kan lönen för den anställda vara en faktor som påverkar människans fysiologiska behov. Lönenivån måste därmed vara skälig och tillräcklig för att tillfredsställa individens mest grundläggande behov. När det gäller behovet av trygghet och säkerhet kan det handla om att ge den anställda en trygghet i anställningen, för att en bra arbetsprestation ska kunna uppnås. Behovet av trygghet och säkerhet kan också kopplas till den fysiska och psykiska arbetsmiljön på arbetsplatsen (Lindmark & Önnevik, 2006).

Ekonomiska belöningar är exempel på hur man tar bort källor till missnöje, detta är i sin tur hinder för att tillfredsställa behov på lägre nivåer i Maslows behovspyramid. Dessa belöningar har kommit att spela en väsentligt mindre roll för höjning av motivationen i det moderna samhället. En lägre lön kan istället kompenseras med bättre arbetsförhållanden med avseende på ärlighet, integritet och rättvis behandling. Något annat som ses som fördelaktigt är om det erbjuds en bättre miljö med intressanta utmaningar och goda möjligheter till personlig utveckling (Bergman & Klefsjö, 2001).

De sociala behoven, tredje nivån i pyramiden, kan innebära att organisationen tar hänsyn till hur kontorslandskapet ser ut och att det finns goda möjligheter till naturliga mötesplatser för personalen. För att stärka vi-känslan och lagandan på arbetsplatsen kan ledaren genomföra olika former av teambuilding-aktiviteter. Människans behov av aktning men även individens självförverkligande kan ledaren ta hänsyn till genom att regelbundet genomföra utvecklingssamtal. Här kan ledaren och den anställda tillsammans diskutera hur organisationens mål och individens mål kan integreras på olika sätt. Som ledare inom en organisation gäller det att vara medveten om de anställdas behov och, i så stor utsträckning som möjligt, försöka tillfredsställa dessa. Lyckas organisationen med detta finns det också goda förutsättningar att få motiverad personal som kan utföra bra prestationer (Lindmark & Önnevik, 2006).

Ytterligare en utgångspunkt gällande motivation skulle kunna illustreras med en jämförelse mellan sport och arbete. Varför är vi människor så motiverade när det kommer till att medverka i sportaktiviteter jämfört med när vi arbetar? En viktig frågeställning är: hur kan arbetslivets villkor förändras så att de upplevs lika motiverande som de i sportsammanhang? En avgörande skillnad mellan dessa är att man i sporten får en omedelbar återkoppling på sin prestation. En fotbollsmatch där resultatet skulle meddelas dagen efter är, för oss, fullständigt otänkbart. En annan orsak kan vara de tydliga och gemensamma mål som åtminstone lagsporter har (Bergman & Klefsjö, 2001).

För att en individ skall kunna förstå hur organisationen fungerar och är uppbyggd samt vilka mål och strategier som hon förväntas uppnå, gäller det att skapa begriplighet. Begriplighet är ett av tre begrepp som Aaron Antonovsky lyfter fram för att skapa en känsla av sammanhang (KASAM). Vidare lyfts begreppet hanterbarhet fram och syftar till att skapa en balans mellan en individs kompetens och de uppgifter som skall utföras. Dessa måste överensstämma och om så inte är fallet bör organisationen utbilda medarbetaren eller förändra uppgifterna. Det tredje begreppet är meningsfullhet och handlar om motivation och engagemang samt vilken inställning individen har till sitt arbete. Det är dessa tre begrepp som utgör grunden för att individen skall må bra och kunna fungera i en verksamhet. Förstår medarbetaren helheten i verksamheten och delarna samt hur de hänger ihop kan hon handla i organisationens anda. Om medarbetaren dessutom besitter rätt kompetens för att kunna utföra sina uppgifter och känner sig motiverad då hon får sina behov tillgodosedda, ser hon arbetet som meningsfullt och upplever en känsla av sammanhang. Detta är en individ som mår bra och kan tillföra sina medarbetare och organisationen mycket (Lindmark & Önnevik, 2006).

Ännu ett sätt att motivera, stimulera och förstärka ett för organisationen önskvärt beteende hos individen är att ge belöningar vid väl utfört arbete eller en utvecklingsinsats hos den anställde. Fördelarna med belöningar finns primärt hos individen medan nyttan med en utvecklingsinsats finns både hos arbetstagaren men också hos arbetsgivaren. Ett exempel på detta är när medarbetaren skickas på någon form av utbildning. Nyttan finns hos individen som utvecklas men organisationen drar även nytta av detta genom att ta del av den nya kunskapen. Ibland kan det vara svårt att definiera vad som är en belöning, det kan vara allt från gratis kaffe till vinstdelning. Det som egentligen utgör en belöning bestäms av relationen mellan individen som får belöningen och organisationen som skapar den. Ett sätt att beskriva belöningarnas funktion är som ett sätt att tillfredsställa den anställdes behov och förväntningar på anställningen. Ett exempel på ett monetärt belöningssystem, d.v.s. belöning i form av pengar, är när den anställde får en bonus utöver sin ordinarie lön som regleras utifrån förutbestämda gränser. Individens prestation avgör om bonus tillkommer och i så fall hur stort belopp som skall betalas ut. Det gäller att belöningarna är tydligt kopplade till de utvärderingskriterier som är fastställda i verksamhetsplanen och att belöningssystemet omfattar alla i organisationen. Uppfylls inte detta blir det svårt att skapa ett rättvist system (Lindmark & Önnevik, 2006).

Human resource management kommer alltid att vara aktuellt och betydelsefullt för alla organisationer, eftersom de i grunden är beroende av sina medarbetare. Det är medarbetarna som ska se till att verksamheten genomförs och verksamhetens resultat beror på hur väl medarbetarna fungerar och presterar. Det är HRM-arbetet i organisationen som är nyckeln till att motivera och utveckla sina medarbetare oavsett om det handlar om medlemmar i en förening eller anställda på ett företag. För att kunna hantera de snabba svängningarna som finns i dagens samhälle måste organisationer skapa ett klimat som möjliggör ett innovativt, kreativt och nyskapande tankesätt hos personalen. Det är också av essentiell vikt för organisationer att stimulera det visionära tankesättet och ta tillvara på sin viktigaste resurs, personalen (Lindmark & Önnevik, 2006).



## 4 Avhandling

Detta examensarbete bygger på en enfallsstudie med inriktning på företaget Sandvik AB, därmed kommer inga andra företag behandlas på något sätt i studien. Vår avhandling kommer att beröra de kulturella skillnader som existerar mellan Sverige och Kina samt hur detta påverkar arbetet inom Sandvik AB, d.v.s. mellan Sandvik i Sverige och Sandvik i Kina.

### 4.1 Sandvik i Sverige

För att genomföra vår studie har vi intervjuat en serie människor på Sandvik i Sandviken, Sverige med olika befattningar och befattningsgrader. Detta har vi främst valt för att få ett djup i vår undersökning. Vi har valt att göra en muntlig intervju med följande personer: organisationsutvecklare på rördivisionen i Sandviken, personalchef på Sandvik Materials Technology, vice ordförande för fackföreningen IF Metall på Sandvik AB samt skyddsombud på rörverk 98. Vidare har vi utfört en skriftlig intervju med produktionschefen på rörverk 98.

#### 4.1.1 Företagsbeskrivning

Företaget Sandvik AB grundades i Sandviken 1862 av Göran Fredrik Göransson som var först i världen att framställa stål enligt den s.k. Bessemermetoden. Företaget hette då Högbo Stål & Jernwerks AB men detta gick i konkurs 1866. Företaget nystartades två år senare och namnet Sandvik AB inregistrerades. I dag har företaget följande affärsidé: ([www.sandvik.com](http://www.sandvik.com), access: 2008-04-13).

*Sandvik ska utveckla, tillverka och marknadsföra långt förädlade produkter som bidrar till att förbättra våra kunders produktivitet och lönsamhet. Verksamheten är i första hand koncentrerad till områden där Sandvik är, eller har möjlighet att bli, världsledande.*

---

Än idag är Sandviks huvudkontor beläget i Sandviken där företaget grundades för cirka 150 år sedan. Sandvik i Sverige är den absolut största tillverkningsenheten i världen inom Sandvik AB. 2007 hade företaget 11342 anställda och fakturerade för 5085 MSEK. Även fast Sandvik Sverige är den största tillverkningsenheten så kommer mer än 96 % av försäljningsintäkterna (2006) från marknader utanför Sverige.

För att uppnå sin affärsidé satsar Sandvik AB mycket på forskning och utveckling samt utbildning av sin personal. För att kunna prestera maximalt måste företaget ha kompetenta medarbetare ([www.sandvik.com](http://www.sandvik.com), access: 2008-04-13).

## 4.1.2 Personalfrågor

Under rubriken personalfrågor kommer vi att beröra de delar som vi anser är vitala för personalens situation på Sandvik i Sverige. De relationer som existerar mellan anställd och chef kommer att belysas samt på vilket sätt denna inverkar på det dagliga arbetet. Frågor gällande företagets rekryteringsprocess, fackliga engagemang samt hur de uppmuntrar sin personal kommer även det behandlas under denna rubrik. Vidare kommer vi presentera hur Sandvik i Sverige arbetar med ständiga förbättringar.

### 4.1.2.1 Relationer

En organisation består av människor och om man avser att utveckla en organisation behöver man först utveckla människorna i den och samverka dem emellan. Detta påstår organisationsutvecklaren på rörtillverkningen i Sandviken. För att åstadkomma denna samverkan behöver man skapa ett socialt system med samverkande grupper som tillsammans äger en uppgift. Hon menar att det är viktigt att inte bara se till sin egen del utan till helheten och erbjuda stöd till de som behöver det inom gruppen. Personalchefen på Sandvik Materials Technology anser också att grupputveckling är viktigt och att det satsas på detta i dagsläget. Hon menar att det är chefens uppgift att skapa förutsättningar för att gruppen skall kunna prestera. Det som skiljer en grupp från en samling människor som dricker kaffe ihop är att en grupp har ett gemensamt uppdrag, berättar organisationsutvecklaren. Här erbjuds hjälp och man har ett kollektivt ansvar inför uppgiften.

Personalchefen påstår att den hierarkiska kulturen på Sandvik sitter hårt. Det är ett nästan 150 år gammalt företag med en lång historia och starka traditioner och det tar tid att genomföra förändringar. Traditionellt på Sandvik har man inte vågat ifrågasätta chefen eller kommit med synpunkter. Organisationsutvecklaren menar att med ett hierarkiskt styre förlorar man de sociala effekterna och möjligheterna till stöd. Prioriteringsförmågan bland personalen i en sådan organisation blir lidande och man nyttjar inte kompetens på önskat sätt. Har man problem kan man alltid peka uppåt, man lägger över ansvaret hos chefen istället för att ta tag i problemet själv. Hon menar att det är viktigt att de anställda har en dialog eftersom de då inte behöver gå via en chef för att fatta mindre beslut eller lösa problem. Då utnyttjar man tiden på effektivaste så att kunden kan få sina produkter i tid.

Organisationsutvecklaren berättar att det aktivt arbetas med att säkerställa begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (KASAM) bland de anställda på Sandvik Materials Technology. Vidare förklarar hon att en grupp med en hög känsla av sammanhang förstår vad som skall utföras och vad som förväntas av gruppen. Gruppen kan hantera en uppgift eftersom de har rätt kompetens och nog med tid. De har även tillräckligt med stöd då de backar upp varandra när det uppkommer ett problem. Genom samverkan tar gruppen del av varandras kunskap och på så sätt kan de lösa uppgifter på ett optimalt sätt. Detta kan fungera på följande sätt berättar hon: Om person A inte kan lösa en uppgift med befintlig kunskap kan person B hjälpa till med sin. Om inte heller detta fungerar kan personernas sammanlagda kunskap generera ny kunskap, detta genom samverkan. Det gäller att motivera och inspirera människor att röra sig i rätt riktning. Känner en grupp meningsfullhet kommer de driva sig själva mycket längre än någon chef möjligtvis skulle kunna göra. Om inte gruppen känner att en uppgift är meningsfull kan detta leda till att de ignorerar vikten av att utföra denna på bästa möjliga sätt. Hon understryker att KASAM inte är kulturbundet utan något som är direkt mänskligt.

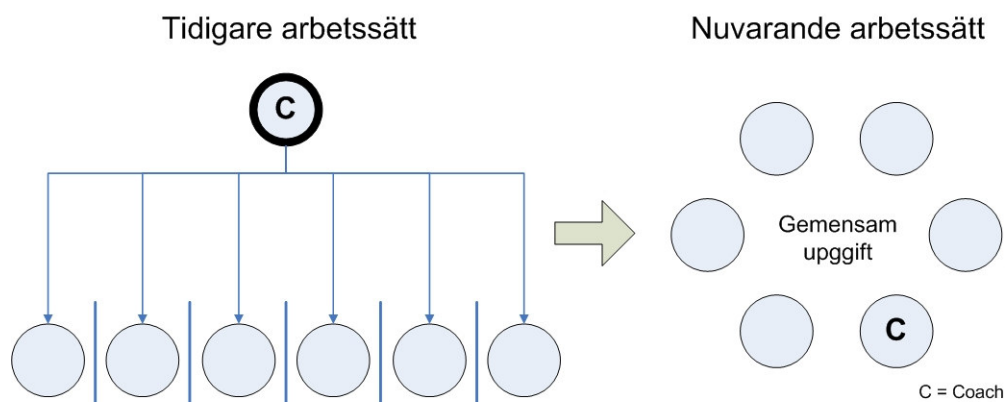
För att säkerställa att en grupp förstått mål och uppgifter på samma sätt krävs det en dialog, inte bara inom gruppen utan även mellan grupp och chef. Denna gemensamma förståelse möjliggör samverkan, understryker organisationsutvecklaren. Vidare förklarar hon att en grupp inte kan bestå av mer än 30-35 personer med en och samma chef om en god samverkan skall vara möjlig. Detta bidrar till att det måste finnas många chefer och därmed en hierarkisk struktur. Personalchefen tror på samma utveckling men önskar hierarki utan byråkrati.

I dagsläget på SMT har det skett och sker förändringar både strukturellt men även kulturellt, detta menar personalchefen. Hon tar ett exempel med något som de kallar Dialogen som är ett forum på Sandviks Intranät där anställda har möjlighet att uttrycka sina åsikter, ställa frågor och få dessa besvarade av ansvarig person. Sådana här frågor brukar kallas för mjuka frågor berättar organisationsutvecklaren. Dessa är svårare att handskas med då det handlar om personers åsikter och hur de känner inför vissa situationer. Strukturbiten inom organisationen är rationell, förutsägbar och logisk, därmed är den relativt enkel att motivera och förändra. Frågor rörande personers attityder och inställning till sin arbetsuppgift är mer komplicerad. Det handlar om hur människor känner och det kan ingen förutspå. Det blir ett nytt arbetssätt där man ifrån ledningen kräver att de anställda skall känna efter och motivera om sitt arbete känns meningsfullt inför gruppen. Eftersom detta tänk är nytt måste de anställda lära om, inte lära nytt. Detta är mer komplicerat menar organisationsutvecklaren. Men vidare menar hon att ju närmare

slutmålet man kommer i arbetet med att implementera ett nytt arbetssätt desto mer sug efter förändring blir det hos personalen.

#### 4.1.2.2 Arbetssätt

Det sker en förändring av arbetssättet på SMT idag och implementeringen har pågått de senaste fyra åren, berättar personalchefen. Det går ut på att man valt att organisera sig i processgrupper för att skapa ett socialt system där man stöttar varandra och har en gemensam uppgift. Här är coachen (chefen) en del i gruppen istället som förr där hon ensam ägde uppgiften och delegerade ut ansvar till varje anställd. (informationshäfte: Varför, Vad & Hur, Så här jobbar vi på ST, Sandvik, 2007).



Figur 9 Organisationsform (egen bearbetning, Varför, Vad & Hur, Så här jobbar vi på ST, Sandvik, 2007)

#### Som deltagare i en processgrupp...

- har vi ett gemensamt ansvar för gruppens prestationer och måluppfyllelse
- har vi regelbundna tavelmöten där problemlösning och måluppföljning sker
- har vi regelbundna processgruppsmöten för grupp- och verksamhetsutveckling
- har vi en kontinuerlig utvecklingsprocess för att skapa förutsättningar för Känsla Av SAMmanhang (KASAM), fungerande processgruppsmöten och tavelmöten:
  - ✓ Jag ingår i en grupp. Vi ansvarar gemensamt för att driva och utveckla vår del av verksamheten.

Personalchefen anser att många anställda känner, som hon uttryckte det, att de kan lämna hjärnan vid grinden i dagsläget. De kommer till arbetet för att bara uträtta sin uppgift och det är chefens ansvar att tänka och fatta beslut. Detta kan leda till att individernas kompetens går förlorad. Organisationsutvecklaren menar vidare att man ibland inte behöver förstå varför något skall uträttas utan bara göra vad man blir tillsagd. Det



resulterar i att kompetens inte kommer till sin rätt, individer saknar insikt hur vi bör prioritera, samverka och samsyn blir oviktigt. Följden av detta ointresse hos personalen blir på många ställen att ingen säger vad de tycker när möten hålls för att undvika bråk. Går man däremot ut till kaffeautomaten efter mötet kan man få höra mycket åsikter, menar hon.

För att genomföra ett sådant här arbetssätt gäller det att kunna förändra företagskulturen. I det här sammanhanget gäller det hur chefer inom organisationen ser på ledarskap. Organisationsutvecklaren förklarar sedan att det är viktigt att alla drar åt samma håll. Vi på SMT har jobbat med att förändra arbetssättet i fyra år och vet därmed att implementeringen är extremt viktigt. Det handlar om pedagogik, hur man påverkar människor. Lyckas man med att få människor att tycka att deras arbete är meningsfullt har företaget kommit långt. Det är en sak att utföra en uppgift på grund av att chefen beordrar det, en helt annan sak att göra det om man själv anser det viktigt. Hon betonar vikten av att man från ledningens sida är trovärdig och kan stå för det nya arbetssättet på lång sikt.

#### 4.1.2.3 Uppmuntran

Eftersom personalen inom en organisation är den viktigaste tillgången gäller det att utveckla dem kontinuerligt. När SMT väljer att utbilda sina anställda görs detta i linje med verksamhetens behov, berättar personalchefen. Hon tycker inte att utbildning skall vara en form av belöning där endast den enskilde individen har nytta av kunskapen som erhålls. Hon anser att det absolut bästa scenariot skulle vara om utbildningen möter både verksamhetens och individens behov samtidigt.

Något som är relativt nytt gällande utbildning och utveckling av personal på SMT är något som de kallar medarbetarprogram, förklarar personalchefen. Detta är utbildning som skall finnas på alla avdelningar och som syftar till personlig utveckling och grupputveckling. Detta medarbetarprogram sträcker sig över en niodagars period och innefattar samtlig personal på avdelningen. SMT utbildar därför interna konsulter med utbildning i organisationsutveckling som skall genomföra medarbetarprogrammet på avdelningarna.

För att säkerställa att man ligger i fas med verksamhetens mål har SMT upprättat s.k. målsamtal som skall ske årligen. Dessa samtal hålls först och främst på gruppnivå där ansvarig chef går igenom aktuella mål tillsammans med processgruppen. Här kan varje individ yttra sig fritt och har därmed möjlighet att påverka gruppens situation på

arbetsplatsen, menar personalchefen. Utöver dessa målsamtal på gruppnivå har i dagsläget SMT som mål att all personal även skall ha detta på individnivå. Här skall individen stå i fokus och ensam samtala med sin närmaste chef. Vid dessa möten sätts personliga mål som sedan följas upp på kommande samtal, berättar hon. Om förslag på förbättring uppkommer på dessa samtal, antingen från en processgrupp eller från en individ, anser personalchefen att det vore positivt om de som gett förslaget även får ansvaret att genomdriva det. Hon tycker att företaget skall våga släppa ut mer ansvar till sin personal. På så sätt tillvaratar organisationen personalens kompetens.

SMT har ett bonussystem som är kopplat till avkastningen, berättar produktionschefen. Denna bonus innefattar alla anställda på SMT och går ut på följande: Bonusen startar när avkastningen överstiger 11 % och kan stegras till maximalt 32 % som är taket. Skulle avkastningen bli högre än 32 % utbetalas ingen högre bonus. Om avkastningen blir högre än 11 % får varje medarbetare en årlig utbetalning som sker på marslönen. Skulle avkastningen vara 32 % är bonusen för en anställd 25 500 kr. Utöver den gemensamma bonusen som finns på SMT får alla som är medlem i IF Metall en bonus på 270 kr/månad oavsett vad företagets resultat är. Produktionschefen berättar att denna bonus tidigare var knutet mot respektive rörverk men detta blev administrativt krångligt och svårt att följa upp. Det slöts då en överenskommelse mellan IF Metall och företaget att frysa bonusen på en genomsnittlig nivå. Den räknades fram att vara just 270 kr. Denna månadsbonus utbetalas en gång per år och detta är i december. Hon berättar att man i princip kan se denna bonus som en del i baslönen.

#### 4.1.2.4 Facklig organisation

”Industrifacket Metall skall tillvarata medlemmarnas gemensamma intresse och styrka för att skapa bästa möjliga villkor i arbetslivet och i samhället. Förbundet ska genom denna gemenskap stärka arbetarnas makt i förhållande till kapitalets makt. Förbundet bygger sin verksamhet på medlemmarnas delaktighet, behov och önskemål. Förbundet är en demokratisk organisation som värnar om ett demokratiskt samhällssystem och bygger sin verksamhet på uppfattningen om alla människor lika värde. De värderingar som vägleder förbundets verksamhet är jämlikhet, solidaritet och frihet.” (informationshäfte: IF Metall stadgar, 2006)

Vice ordförande för IF Metall på Sandvik AB berättar att deras uppgifter är att svara på frågor som deras medlemmar har, förhandla om lön och driva diverse projekt rörande medlemmarnas arbetssituation. Enligt IF Metalls stadgar framgår det att medlemsavgiften betalas direkt då den tas ut som en procentuell andel av bruttolönen. Vice ordförande

menar dock att de personer som ej väljer att ansluta sig till facket får även de ta del av de avtal som finns mellan IF Metall och Sandvik AB.

I grund och botten är det lagar som styr och begränsar hur företaget kan nyttja sin personal, såsom lagen om anställningsskydd, semesterlagen och arbetstidslagen, förklarar vice ordförande. Utöver detta har IF Metall utformat ett kollektivavtal som gäller för alla järnbruk, där Sandvik ingår. I kollektivavtalet kan man läsa om bl.a. anställning, arbetstid, semester, lön, arbetsmiljö, traktamenten, jämställdhet o.s.v. Några exempel ur kollektivavtalet:

- Arbetstid: Den ordinarie arbetstiden sker genom lokal överenskommelse. Dagtid och 2-skiftsarbete innefattar 40 timmar per helgfri vecka, d.v.s. 8 timmar per dag.
- Lön: Grunden för lönesättning skall vara arbetsuppgifternas svårighetsgrad, ansvars- och kompetenskrav samt arbetarens sätt att uppfylla dessa krav.
- Semester: Man har rätt till 4 veckors sammanhängande semester som också kan förläggas till annan period än juni-augusti om lokal överenskommelse träffas.

Enligt vice ordförande råder det en god relation mellan IF Metall och Sandvik AB. Hon uppfattar det som att facket bidrar till lugn och att parterna lyssnar till varandras behov. Om inte facket hade funnits på Sandvik och alla anställda skulle förhandla om sin egen lön o.s.v. hade det resulterat i en orolig situation, tror vice ordförande.

#### 4.1.2.5 Rekrytering

Produktionschefen berättar att man i första hand väljer att rekrytera personal internt, d.v.s. individer som redan arbetar inom organisationen. Saknas rätt kompetens inom företaget sker denna process externt. Det som händer är att en chef med personalansvar identifierar ett behov av arbetskraft. Därefter diskuteras detta och förhoppningsvis kommer man överens med personalavdelningen för att sedan fatta ett gemensamt beslut. Vidare förklarar hon att en platsannons, beroende på om det är en intern eller extern rekrytering som är aktuell, skapas med kompetenskrav och efterfrågad arbetsbeskrivning.

Hon beskriver sedan att ett externt företag som heter Accenture tar över den praktiska hanteringen med mottagandet av ansökningar. De skickar sedan dessa till den chef som söker personal. Till och med detta steg sker all rekrytering inom organisationen på samma sätt men nu är det upp till ansvarig chef att välja hur hon skall gå vidare i rekryteringsprocessen. När produktionschefen skall rekrytera personal till sin avdelning genomförde hon den första utgallringen och beslutade om vilka som var aktuella för en

första intervju. Gäller det anställning av en underställd chef genomför hon själv intervjun tillsammans med personalavdelningen. Skulle det istället handla om rekrytering av en maskinoperatör sker intervjun med den sökande av hennes underställda chefer.

#### 4.1.2.6 Arbetsmiljö

Arbetsmiljön på SMT anser skyddsombudet prioriteras högt. På varje avdelning finns det ett skyddsombud som har i uppgift att kontrollera och säkerställa att det inte existerar några onödiga risker. Varannan månad går skyddsombudet tillsammans med produktionschefen en s.k. skydds rond där de kontrollerar sådant som klämrisker och skyddsutrustning. Utöver detta berättar skyddsombudet att en gång i kvartalet genomförs ett skyddskommittémöte där ett flertal intressenter såsom produktionschef, skyddsombud och företagshälsovården är representerade. Här diskuteras eventuella tillbud, olycksfall eller annat som har med arbetsmiljön på arbetsplatsen att göra.

Ergonomin på avdelningar har inte prioriterats lika högt, förklarar skyddsombudet. Men i dagsläget försöker man, så gott det går, att skapa en bra utformad ergonomisk arbetsplats. Hon menar dock att det ofta uppkommer mellanlösningar såsom arbetsrotation för att minimera förslitnings- och belastningsskador. När ombyggnationer eller utveckling av nya arbetsplatser genomförs skall skyddsombud och ergonomer vara delaktiga.

Skyddsombudet tror att mycket av de olyckor som sker på arbetsplatser beror på slarv. Alla olycksfall som leder till frånvaro redovisas på stora elektroniska informationstavlor som hänger på varje produktionsanläggning inom Sandviksområdet. Dock förklarar hon att det finns ett mörkertal då endast de olyckorna med frånvaro från arbetsplatsen redovisas. För att undvika olycksfall genomförs riskanalyser där man går igenom alla maskiner för att identifiera risker. I den mån som det är möjligt byggs risker bort med t.ex. skyddsstaket. Går inte detta då det hindrar produktionen sätter man upp informations- och varningsskyltar.

En säkerhetsprocedur som skyddsombudet berättar om är något som kallas Bryt, lås och säkra. Detta berör diverse reparationsarbeten på maskiner runt om på Sandvik. För att en reparatör eller operatör skall kunna genomföra underhåll på en maskin måste denna stängas av (brytas) och låsas. Alla på avdelningen skall få ett personligt lås som används i dessa situationer. Det är endast den person som låst maskinen som har möjlighet att låsa upp den, förklarar skyddsombudet. Det sitter informationstavlor vid varje maskin hur denna procedur skall genomföras på korrekt sätt.

#### 4.1.2.7 Ständiga förbättringar

Sandvik är generellt sett duktiga på att strukturera verksamheten för att kunna utnyttja sina fysiska resurser på optimalt sätt, förklarar organisationsutvecklaren. Men hon menar att de är sämre på att nyttja den mänskliga tillgången, alltså personalen. Hon förklarar att struktur är en sak medan kultur, normer och attityd är en annan. De måste bli bättre på att få strukturen och kulturen att samspela. Hon anser även att organisationsstrukturen skall finnas till för att stödja deras arbetssätt och då gäller det att Sandvik organiserar sig.



Figur 10 Organisationsfilosofi (egen bearbetning, Varför, Vad & Hur, Så här jobbar vi på ST, Sandvik, 2007)

1. Vi måste organisera oss för att få alla i organisationen att **dra åt samma håll**.
2. För att kunna dra åt samma håll måste vi ha ett tydligt gemensamt **mål** och en framtidsvision.
3. För att säkerställa att alla tolkar målet på samma sätt måste vi kommunicera målet genom **dialog**. Här spelar ledarskapet en viktig roll.
4. För att skapa förutsättningar för en bra dialog måste vi bygga **relationer**. Viktigt är att vi vågar vara tydliga med våra förväntningar och behov.

5. Om vi har tydliga mål, bra relationer och en dialog som fungerar, så blir en effekt av det att vi skapar förutsättningar för **hälsa** hos våra medarbetare. Tillvaron blir begriplig, hanterbar och meningsfull. Hur vi mår påverkar också våra attityder.
6. Om vi mår bra så har vi första förutsättningen för att jobba enligt **Lean**. Människor är grunden i verksamheten. Mår vi bra och har rätt inställning, då kan vi börja jobba med Leans övriga delar; minimera slöseri, optimera resurser o.s.v.
7. Om vi har dessa förutsättningar kan vi förbättra oss genom att våga **ifrågasätta konstruktivt**.
8. Om vi vågar ifrågasätta konstruktivt så får vi **ständiga förbättringar**.
9. Med ständiga förbättringar kommer vi att leva i **ständig förändring**, där dialog och bra relationer är en förutsättning.

För att få strukturen att samspela med företagskulturen måste man etablera rätt attityd hos de anställda och se till att alla drar åt samma håll. Det gäller att man har en bra dialog för att bygga relationer och detta är i sin tur en förutsättning för att skapa en känsla av sammanhang. Mår grunden i organisationen bra, d.v.s. personalen, finns det möjlighet att optimera sina resurser och våga ifrågasätta sin situation konstruktivt. Det är på så sätt man uppnår en ständig förändring (informationshäfte: Varför, Vad & Hur, Så här jobbar vi på ST, Sandvik, 2007).

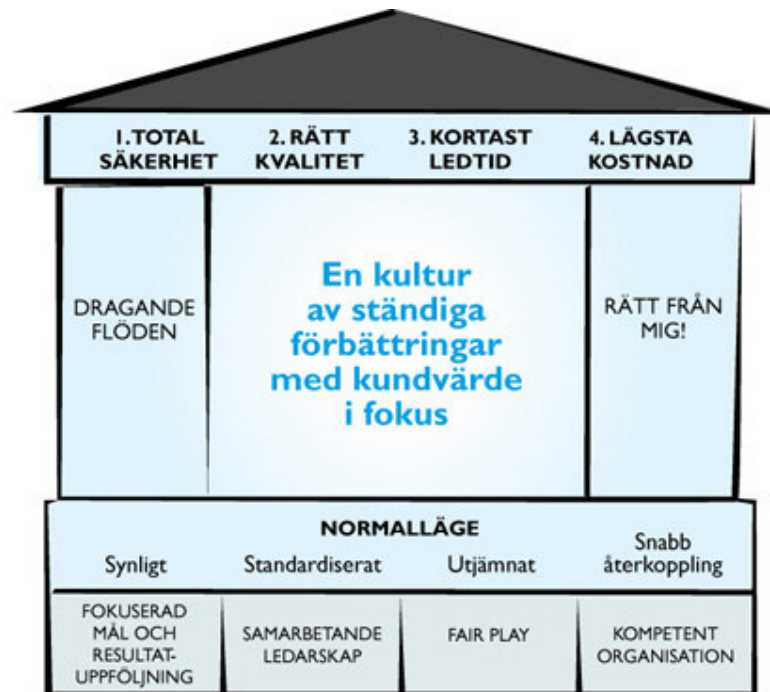
Organisationsutvecklaren menar att om man har tydliga gemensamma mål som alla uppfattar på samma sätt, blir det meningsfullt att gå till arbetet. Vidare beskriver hon att man måste kunna ha en dialog för att kunna dra nytta av varandras kunskaper och delge varandra sina åsikter. Men man har inte en meningsfull dialog med vem som helst, det har man med människor som man känner förtroende för och har en relation till. Det är med personer som man vet någorlunda hur de tänker, vilka värderingar de har, vad de tycker om en själv och vad de har för förväntningar. Organisationsutvecklaren förklarar att det är först när man har en sådan relation, där man känner sig trygg, då det är möjligt att föra en meningsfull och givande dialog.

Arbetet med att förändra kultur tar tid, berättar organisationsutvecklaren. Det tar tid att skapa en situation där man bygger relationer och skrapar på varandra. Det är viktigt att lägga sig i varandras arbeten och ge konstruktiv kritik för att ständigt kunna utvecklas. Feedback handlar om att kunna fungera bättre ihop och inte om att få möjlighet att klippa varandra vid knäna, menar hon. Personalchefen tycker sig märka att anställda har enklare att uttrycka konstruktiv kritik nu efter arbetet med införandet av det nya arbetssättet.

Företaget bör tänka långsiktigt och investera som att det kommer finnas om cirka trehundra år, då utnyttja man resurserna på bästa sätt menar organisationsutvecklaren.

### SMT tillverkningssystem

Sandvik Materials Technology har utvecklat ett tillverkningssystem som är deras plattform för det nya sättet att jobba i produktionen, menar produktionschefen. Systemet kan visualiseras som ett hus där deras grundläggande principer, strukturer och mål för deras tillverkning är presenterade.



Figur 11 SMT tillverkningssystem, Sandviks Intranät, access: 2008-04-26

Produktionschefen berättar att huset har en stabil grund av principer som allting vilar på. Vägarna är de strukturer och arbetsmetoder som SMT ska använda för att skapa en helhet som täcker hela produktionsflödet från råvara till slutprodukt. Taket på huset är målen de vill uppnå. Tillverkningssystemet skall genomsyras av en kultur där ständiga förbättringar och kundvärdet är i fokus. Detta resulterar i en företagskultur med en inneboende kraft att ständigt utveckla verksamheten. För att lyckas med detta måste SMT alltid ställa sig frågan:

Vad kan jag göra annorlunda imorgon, som förbättrar arbetet för mig och min avdelning och samtidigt skapar mer värde för kunden och företaget?

## 4.2 Sandvik i Kina

Vi har intervjuat följande personer på Sandvik i Kina: VD:n för Sandvik Holding co. i Kina (Beijing), regionala säljchefen för rörtillverkningen i Asien (Shanghai) samt en rad personer på Sandviks produktionsanläggning i Langfang, utanför Beijing. Personer vi intervjuat där är produktionschefen, personalchefen, coach för verktygsproduktionen, vice coach för verktygsproduktionen, intern konsult gällande lean production frågor, verkstadschefen för verktygsproduktionen samt verkstadschefen för produktionen av hårdmetallskär.

### 4.2.1 Företagsbeskrivning

Idag är Kina på frammarsch. Landet har en av de snabbast växande ekonomierna i hela världen. Denna utveckling beror på och drivs av en kraftigt stegrande konsumtion inom Kina men även en ökad exportmarknad är en av faktorerna. Sandvik i Kina består av tre stycken områden: Kinas fastland, Hong Kong (ingick 1996) och Taiwan (ingick 2004). Detta innebär att Sandvik i Kina är en enormt stor och betydelsefull marknad. 2006 uppgick den totala försäljningen i Kina till 3,2 miljarder kinesiska yuan, d.v.s. cirka 2,6 miljarder svenska kronor med dagens kurs ([www.forex.se](http://www.forex.se), access: 2008-04-13). Med 1200 anställda, 25 säljkontor och 7 produktionsanläggningar (2006) har Sandvik i Kina möjlighet att, inom bara några år, bli en av Sandvik AB största marknader. Detta förutsatt att den starka utvecklingen i Kina fortgår (informationshäfte: Sandvik in China).

Sandvik AB har varit framgångsrik med sin etablering i Kina, se bilaga 1. En orsak till detta är att de var med redan från början och följt den explosiva utvecklingen som skett sedan i början på 90-talet. Framgångarna i Kina menar Sandvik beror på ett antal olika strategiska beslut. Företagets arbetssätt skiljer sig inte åt från de metoder som används på andra marknader i övriga världen. Den kinesiska marknaden kräver, liksom alla andra, högkvalitativa produkter och hög leveranssäkerhet. Produktionskapaciteten i Kina har expanderat drastiskt och innehåller numera alla tre av Sandviks affärsområden (Tooling, Mining and Construction och Materials technology). Sandvik i Kina är representerade i alla större regioner i landet, detta för att skapa en värdefull och nära kontakt med sina kunder (informationshäfte: Sandvik in China).



## 4.2.2 Personalfrågor

I detta avsnitt kommer vi att behandla frågor gällande personal på Sandvik i Kina. Vi kommer att gå in på de relationer som finns mellan de anställda och företagens ledning, hur detta påverkar den dagliga driften på arbetsplatsen. Rekryteringsprocessen på Sandvik kommer även att beröras och diskuteras. Vidare kommer frågor gällande fackligt engagemang, arbetssätt, uppmuntran i arbetet belysas. Hur företaget väljer att prioritera kvalitet, produktivitet och effektivitet kommer även det att åskådliggöras. Detta samt hur Sandvik i Kina arbetar med ständiga förbättringar inom sin organisation.

### 4.2.2.1 Relationer

VD:n menar att den största skillnaden att driva ett Sandvikbolag i Kina gentemot att driva det i Sverige är de kulturella skillnaderna som finns mellan länderna. Säljchefen för rörtillverkningen i Asien tycker att det är viktigt att utbilda sin personal i kulturfrågor och interaktion för att underlätta kommunikationen mellan länderna. Vidare har vi fått en samstämmig bild av följande personer: VD:n för Sandvik i Kina, produktionschef samt personalchefen för tillverkningsenheten i Langfang. Dessa personer menar att kineser redan från barnsben skolas in i ett system präglad av bedömningar och hierarkiskt styre. Detta får till följd att betygsättning och ordergivning generellt sett blir en naturlig del i det kinesiska samhället oavsett om man befinner sig på en arbetsplats eller i skolsystemet. VD:n och personalchefen är enig om att befordran och annan uppmuntran på arbetsplatsen måste motiveras med hårda fakta, d.v.s. allt måste bevisas med siffror och procent för att det skall uppfattas rättvist och jämlikt. Skulle inte detta motiveras med dessa hårda fakta, föreligger det en risk att anställda tar så illa vid sig att de väljer att lämna företaget. Något annat som är viktigt att tänka på menar säljchefen är att rättvisa för kinesiska anställda till stor del handlar om pengar och fördelar. Anställda med lika befattning förväntas ha samma lön, de har svårt att förstå att lönen är kopplad till kompetens, drivkraft m.m.

Historiskt sett har det kinesiska folket varit hårt styrda och auktoritärt ledda vilket har resulterat i att deras initiativförmåga har blivit sämre, menar VD:n. Denna bild bekräftas av produktionschefen i Langfang som menar att de kinesiska anställda i fabriken är mer villiga att ta order än att ta egna initiativ. Detta tycker hon kan medföra ett flertal problem. Hennes arbete blir i mångt och mycket att övervaka och kontrollera att det som skall uträttas verkligen efterlevs. Säljchefen är också av den uppfattningen att det kreativa tänkandet bland kinesiska anställda är styrt och därmed begränsat. Under 2005 försökte fabriken i Langfang implementera ett nytt arbetssätt för att effektivisera produktionen. Då

visade det sig att den bristande initiativförmågan blivit ett problem. Detta beteende gick så långt att cheferna på fabriken inte kunde ta semester samtidigt utan att arbetet skulle falla tillbaka i gamla mönster. När inte det fanns någon överordnad som gav de anställda order och direktiv föll de tillbaka i det gamla arbetssättet som var väl inarbetat och bekant.

Något annat som Sandvik måste vara och är medveten om när de verkar på den kinesiska marknaden menar VD:n för Sandvik i Kina, är de kulturella skillnaderna som föreligger gällande respekt för familj och äldre. Hon anser att det som prioriteras högst bland kineser i allmänhet är familjen, följt av landet Kina och därefter prioriteras arbetet. Hon tog ett exempel gällande sin personaldirektör som släpper allt arbete och flyger hem direkt om det händer något med hennes familj. När det gäller landet Kina så är folket enormt nationalistiska, därmed stolta över det och dess historia. Om allt stämmer med de två förstnämnda punkterna i prioriteringsordningen fokuserar kineserna helhjärtat på sitt arbete. De vill och strävar efter att jobba på ett bra företag gällande god ekonomi, möjligheter till utveckling, moral och etik samt miljöintresse. Allt detta menar VD:n stämmer in på Sandvik.

Vidare menar VD:n på Sandvik i Kina att det är svårt att bygga förtroende när man skall göra affärer med kineser. Förtroende byggs upp under en längre tid då det personliga mötet är av stor vikt. I Sverige gör man affärer mellan företag, i Kina gör man affärer mellan människor. Därmed är det extra viktigt i Kina att ha ett stort kontaktnät. Detta är kopplat till individen i sig och inte nödvändigtvis till företaget. Byter individen företag följer kontakterna med. Processen att skapa kontakter är tidskrävande men när de väl är etablerade har man förmodligen en livslång affärsrelation. Säljchefen understryker vikten av att ha säljare som känner sina kunder. Det personliga mötet är av stor vikt, anser hon.

Gällande förtroende till varandra inom organisationen föreligger det olika uppfattning bland respondenterna hur väl detta fungerar. VD:n för Sandvik i Kina menar att kineser inom företaget är väldigt öppna och giriga på att lära sig nya saker. Detta hänger, till viss del, ihop med guangxi som går ut på att om jag hjälper dig så hjälper du mig. Detta är något som är allmänt accepterat bland kineser och bör efterlevas. De delar gärna med sig av kunskap i tron om att det i framtiden skall återgäldas. På så sätt blir det ett ständigt lärande och utvecklande inom företaget. Denna åsikt delas med säljchefen som menar att guangxi handlar om informationsflöden. Produktionschefen i Langfang anser dock inte att denna öppna atmosfär och kunskapsspridning existerar på produktionsanläggningen i dagsläget. Målsättningen i Langfang är att nå den bild som VD:n gav d.v.s. ett arbetssätt

som ständigt utvecklas med hjälp av drivna och hjälpsamma anställda. I dagsläget menar produktionschefen att kineser på anläggningen väljer att behålla sin kunskap för sig själva, då detta kan ses som en fördel för sig själv vid sämre tider.

Säljchefen på rördivisionen i Asien tycker att en god kommunikation inom företaget är extremt viktigt. Det råder väldigt god kommunikation på produktionsanläggningen i Langfang menar verkstadschefen för hårdmetallskär. Vidare förklarar hon att det är enkelt för vem som helst inom anläggningen i Langfang, oavsett befattningsgrad, att samtala med sina överordnade. Detta skiljer sig från VD:n arbetsplats där vi fick förklarat för oss att mycket information gällande problem når henne via informella informationsvägar, företrädesvis sker detta via hennes kinesiska sekreterare. VD:n berättar att anställda på hennes arbetsplats gärna samtalar sinsemellan innan det går vidare och tar upp ett problem med en överordnad. Hon anser detta botten i att Kina är ett kommunikationssamhälle som länge styrts hieratiskt.

Eftersom VD:n menar att Kina är ett kommunikationssamhälle måste Sandvik lära sig acceptera det faktum att alla anställda är väldigt öppna och diskuterar det mesta med varandra. Det kan handla om allt från badmintonträning till hur lönerna skiljer sig åt. Det sistnämnda gällande lönerna ser hon som ett stort problem då detta är konfidentiella uppgifter och därmed inte skall diskuteras. VD:n gav ett konkret exempel på hur detta kommunikationssamhälle tar sig uttryck. Om något allvarligt händer henne nere på stan, hinner personalen på kontoret få reda på det innan hon hunnit tillbaka.

#### 4.2.2.2 Arbetssätt

På Sandvik i Kina arbetar de anställda under liknande förhållanden som i Sverige, berättar VD:n. En vanlig arbetsdag är 8 timmar lång med reglerad övertid. Alla timmar som en anställd jobbar över ersätts ekonomiskt enligt överenskommelse. När det gäller kontorsanställda betalas ingen övertidsersättning utan dessa timmar tas ut i flexitid, som på vilket Sandvik bolag som helst i världen, förklarar hon. Något som VD:n poängterar är att man som anställd i Kina är berättigad till färre semesterdagar per år. Dessa dagar uppgår till 14-21 dagar. Vanligtvis brukar dessa tas ut i samband med det kinesiska nyåret då alla åker hem för att besöka sin familj. Vidare förklarar hon att detta är ett väldigt stort problem, då det i praktiken blir omöjligt att bedriva någon fungerande produktion.

Vidare berättar VD:n att moralen bland kinesiska anställda på Sandvik i regel är väldigt hög. Det finns en stor respekt för sin chef, speciellt om chefen är utländsk. Detta resulterar i ett par företeelser. För det första går inte anställda hem före sin chef. Detta

gäller kontorsanställda. För det andra arbetar personalen gärna tills de blir tillsagda att avsluta arbetsdagen. VD:n berättar att hon ibland brukar gå över till ekonomiavdelningen för att uttryckligen fråga om de har glömt bort hur de stänger av sina datorer.

Kineser på Sandvik i Kina är mer villiga att ta order och bli kontrollerade framför att ta egna initiativ, berättar vice coachen. Säljchefen menar att det är de personer som är utbildade i Kina som är mest villiga att ta order. Vice coachen anser att de kinesiska anställda är lätta att styra och hantera på grund av den bristande initiativförmågan och vördnaden att lyda order. Ges en order om hur en arbetsuppgift skall utföras, verkställs denna till det kommer en ny. Hon anser att det är effektivt att kunna styra sina anställda på det här sättet medan produktionschefen tycker att denna brist på initiativförmåga hämmar utvecklingen. Genomdrivs ett förbättringsprojekt som ämnar effektivisera eller på annat sätt utveckla företagets processer till det bättre kan detta upplevas som negativt hos de anställda. De anser då att deras tidigare arbetsinsatser varit direkt felaktiga och blir därför besvikna och klandrar sig själva.

Efter att vice coachen varit på besök i Sverige och produktionsanläggningen i Gimo, kunde hon konstatera att det bästa vore en mix av ett svenskt och ett kinesiskt arbetssätt och att man bör lära av varandra. Hon tog som exempel hur svenska operatörer i Gimo väljer att ibland göra små programjusteringar för att effektivisera. Detta sker på egna initiativ och borde göras likaså i Kina.

För att locka fram de egna initiativen bland de anställda har produktionschefen valt att genomdriva ett arbetarprogram. Här bildas grupper om fyra där samtliga får till uppgift att ta fram ett gemensamt förbättringsförslag som skall drivas igenom. Denna åtgärd visade sig vara resultatlös till en början men när programmet blev kopplat till deras bonussystem gav det effekt, menade hon. Dock tycker coachen för verktygsproduktionen att det ibland kan bli meningslöst. Hon gav följande metafor till denna situation:

*Man är snabb på att gräva efter vatten, men det är oviktigt om man finner något.*

---

Hon anser att situationen är svårhanterlig. Skulle de inte koppla detta till bonusen skulle det inte existera något förbättringsarbete. När de, som i dagsläget, kopplar det till bonusen uppstår ett annat problem. Personalen väljer att genomföra förbättringsarbetet för att få ut sin bonus, inte för att det skall förbättra sin arbetssituation eller gynna företaget.

#### 4.2.2.3 Uppmuntran

Anställda på Sandvik i Kina har normalt sett bra förmåner och det betalas ut en skälig lön menar VD:n. Sedan är det något som är obligatoriskt i Kina som kallas "housing" som hon berättar går ut på att företaget sätter undan 10 % av de anställdas lön i statliga fonder. De får sedan använda detta kapital för att investera i ett boende eller ta ut i form av pension. Även om den anställde väljer att ta ut detta kapital i form av ett boende finns möjlighet till pension då Sandvik är det enda multinationella företaget i Kina som i dagsläget erbjuder sina anställda en extra pension. Detta går ut på att den anställde sparar 1 % av sin lön och företaget sparar 7 %. Vidare berättade hon att Sandvik har ett speciellt hälsopaket som värnar om de anställdas hälsa och även deras barn.

Personalen på Sandvik uppmuntras till personlig utveckling och detta ser verkstadschefen för produktionen av hårdmetallskär som det mest positiva hos företaget. Denna åsikt delas med vice coachen för verktygsproduktionen som ser dessa karriärmöjligheter som ett steg mot nya arbetsuppgifter. VD:n för Sandvik i Kina anser att det är viktigt att utbilda sin personal och att företaget har en hög kompetensnivå. Enligt verkstadschefen för verktygsproduktionen skiljer sig utbildningen mellan företagens ingenjörer och operatörer. Ingenjörerna besitter generellt en universitetsexamen när de anställs och kan därmed påbörja sitt arbete utan vidare utbildning. Operatörerna däremot brukar vanligtvis rekryteras från ett tekniskt gymnasium, dock är den utbildning de erhållit där föråldrad. Eftersom Sandvik använder sig av ny teknik och har en modernare maskinpark än gymnasiet ser företaget ett behov av att uppdatera operatörernas kunskap och färdigheter. Vidare menar verkstadschefen att det finns möjlighet att avancera inom organisationen. Finns drivkraften och motivationen hos individen kan hon börja som operatör för att sedan stegvis klättra uppåt inom företaget.

Alla anställda på Sandvik i Kina har personliga målsamtal där individens personliga utveckling är i fokus, förklarar VD:n. På dessa samtal listas en rad olika delmål som sedan viktas i procent i förhållande till den anställdes arbetsinsats. Delmålets procentsats summeras sedan ihop och divideras med antalet delmål. Ett medelvärde i procent erhålls och utifrån detta betalas individens bonus ut, menar personalchefen. Vidare beskriver VD:n att personens mål följs upp 2-3 gånger per år och att bonusen hänger ihop med dessa.

#### 4.2.2.4 Facklig organisation

I dagsläget finns det en facklig organisation som de anställda på Sandvik har möjlighet att ansluta sig till. Detta är ett politiskt fack styrt av kommunistpartiet. Dess funktion för tillfället är begränsat och ansvarar egentligen bara för trivseln på arbetsplatsen. Till en början ville inte de anställda ha något fack men efter ett tag blev det ekonomiskt ofördelaktigt att inte vara medlem. När de anställda senare var tvungna att välja fackliga representanter valde de hela företagsledningen, detta berättar VD:n för Sandvik i Kina. Produktionschefen i Langfang förklarar vidare att de anställda går med i facket eftersom de då får tillbaka 2 % av inbetalda skatter och avgifter.

#### 4.2.2.5 Rekrytering

Att rekrytera arbetskraft till Sandvik i Kina är enkelt då det utexamineras cirka 20 miljoner studenter per år från de 1700 universiteten, berättar VD:n. De flesta studenterna som läser på universitet i Kina idag får generellt sett en bredare men tunnare utbildning. Hon menar att nästan alla som anställs på Sandvik har en universitetsexamen. Men enligt verkstadschefen för verktygsproduktionen skiljer sig utbildningsbakgrunden mellan de personer som anställs för en operatörstjänst och för någon typ kontorsarbete. Operatörerna har vanligtvis bara en gymnasial utbildning medan ingenjörerna på företaget har en universitetsexamen. Både VD:n och verkstadschefen påpekar dock att de i första hand rekryterar internt, antingen från orten eller från andra Sandvikbolag i närheten. När detta inte är möjligt eller önskvärt rekryterar företaget externt. Personalchefen berättar att när extern rekrytering sker anställs vanligtvis personer från mindre orter då levnadskostnaderna i de större städerna är betydligt högre och lönerna bör vara likaså. Säljchefen menar att anställning på Sandvik i Shanghai är lite annorlunda. Här anställs främst personer från staden då det krävs ett arbetstillstånd. Det blir mer komplicerat och tidskrävande att anställa någon från annan ort.

Något som är vanligt i Kina, menar VD:n, är att man ofta byter jobb för att ständigt utvecklas och får nya möjligheter. Detta jobbskifte brukar vanligtvis ske i samband med det kinesiska nyåret (januari-februari), detta i samband med att föregående års bonus betalas ut. De personer som väljer att avsluta sin anställning på företaget brukar sällan meddela detta för chefen utan påbörjar istället sitt arbete hos en annan arbetsgivare. Hon understryker att individer som bytt jobb självmant ett flertal gånger under en kortare tidsperiod har svårt att få en anställning på Sandvik. Exempelvis, en person som bytt arbete tre gånger på fem år anställs helst inte.

Sandvik i Kina har en väldigt låg personalomsättning, omkring 6 %, och detta tror VD:n beror på att företaget erbjuder sina anställda bra möjligheter att utveckla sig själva och avancera inom organisationen. Produktionschefen i Langfang menar att så länge företaget erbjuder goda utvecklingsmöjligheter för de anställda stannar de kvar hos dem. VD:n berättar att det är viktigt med en hög kompetensnivå på Sandvik och så länge personalen väljer att fortsätta sin anställning och utvecklas stegras kompetensnivån. En låg personalomsättning ses därför som bra men hon påpekar även att en liten omsättning bland personalen är viktigt.

#### 4.2.2.6 Kvalitet

Det finns inga olika kvalitetsnivåer på Sandviks produkter. De produkter som produceras och distribueras inom Kina skall hålla samma höga nivå som de produkter som säljs någon annanstans i världen, berättar VD:n. Vidare poängterar hon att Sandvik finns i Kina för att serva den kinesiska marknaden och inte för att det är billig arbetskraft. Detta underbyggs av säljchefens resonemang gällande saken. Hon förklarar att det generellt sett behövs fler anställda kineser för att utföra liknande arbetsuppgifter och elkostnaderna är högre än i exempelvis Sverige. Detta medför att totalkostnaden för tillverkade produkter i Kina inte är lika låg som många vill tro. Vidare berättar VD:n att i dagsläget tillverkas cirka 15 % av totalbehovet av produkter i Kina, resten importeras. Nästan allt som tillverkas här är för den lokala marknaden, endast en liten del går på export bl.a. till Singapore där ett av Sandviks centrallager är beläget. En del av de produkter som går på export till just Singapore levereras sedan tillbaka till Kina då kunden vill ha alla sina produkter i ett och samma paket.

#### 4.2.2.7 Ständiga förbättringar

Sandvik har en stark företagskultur. Koncernens nästan 42 000 medarbetare har olika bakgrunder, talar olika språk, lever i skilda kulturer och har varierande etnisk bakgrund. De har dock alla någonting gemensamt, en utgångspunkt i koncernens tre kärnvärden. Dessa är följande: Open Mind, Fair Play samt Team Spirit ([www.sandvik.com](http://www.sandvik.com), access: 2008-04-15). Värderingen Open Mind berör företagets arbete med ständiga förbättringar. Den går ut på att man ständigt söker efter förbättringar, har en positiv inställning till förändring samt uppmuntrar till nya idéer och frihet att agera (informationshäfte: Sandvik in China).

Det är viktigt att alla utvecklas och att arbetet på arbetsplatsen effektiviseras men för att komma dit måste vi se till att öka förståelsen bland våra medarbetare, berättar produktionschefen i Langfang. Alla måste förstå meningen med ett förbättringsarbete för

att resultatet ska kunna bli givande. För att öka förståelsen är det viktigt att få igång en process där man ger konstruktiv kritik/feedback. I dagsläget är detta svårt då personalen gärna behåller sina tankar och kunskap för sig själva. VD:n för Sandvik i Kina drog ett exempel gällande problematiken med kinesisk öppenhet. Hon berättar om ett företag där hela ledningsgruppen bestod av kineser med en svensk ledare. De hade problem med att ingen av de kinesiska personerna i ledningsgruppen vågade säga vad de tyckte och tänkte i olika frågor. Den svenske ledare hyrde då in några skådespelare som hon presenterade som ny marknadsdirektör o.s.v. Dessa började ifrågasätta och kritisera öppet för att få igång en diskussion. Efter cirka en månad erkände hon att de bara var inhyrda skådespelare. På det här sättet visade hon att det inte var farligt att säga vad man tycker utan att det bara är positivt.

För att verksamheten ska kunna förändras måste de anställda kunna ifrågasätta situationen och för att åstadkomma detta har produktionschefen i Langfang startat upp det tidigare nämnda arbetarprogrammet. Hon menar att det verkliga syftet med projektet inte är att lösa småproblem utan att skapa en dialog mellan arbetarna. Först när personalen är beredd att ta en diskussion kan man arbeta mot ständiga förbättringar.

#### 4.2.2.8 Produktivitet/Effektivitet

Lean production är ett arbetssätt för ökad effektivitet som tillämpas i dagsläget på Sandviks produktionsanläggning i Langfang. Produktionschefen har valt att tillsätta en intern konsult som driver ett projekt gällande lean production. Konsulten berättar att arbetssättet har implementerats i två omgångar på anläggningen. Första gången var i mars 2006 men då förstod inte personalen riktigt meningen med projektet men efter andra omgången i januari 2007 började en förståelse byggas upp och arbetet började ge resultat i form av kortare ledtider. Projektet kontrolleras veckovis och brukar dokumenteras i form av fotografering av de delar av produktionen som berörs av arbetet. Kortfattat berättar produktionschefen att arbetssättet med lean production kan förklaras som nedan:



Figur 12 Arbetssätt med lean production i Langfang (egen bearbetning)

För att hitta lösningar på problem använder de sig av ett förslagssystem förklarar produktionschefen. Här kan de anställda komma med lämpliga förslag på åtgärder. Efter att de tillämpat en lösning följer de upp resultatet med feedback.



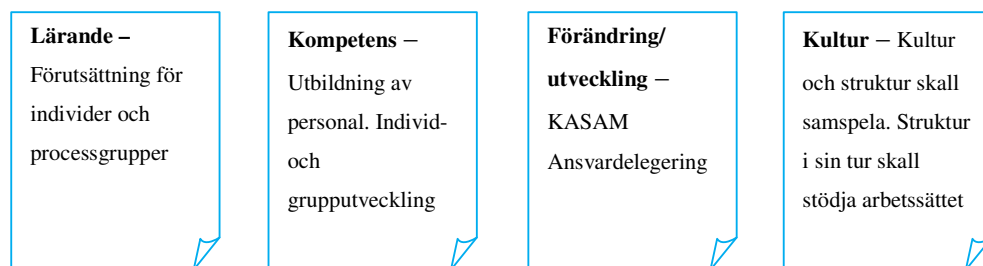


## 5 Analyserande diskussion

Vi hade en förförståelse innan vi åkte till Kina och denna var lika omfattande som felaktig. Vi trodde att många företag som verkar i Kina idag är här i mångt och mycket för att det är billig arbetskraft. Under vår vistelse här och efter de besök vi gjort på Sandvik kan vi konstatera att denna uppfattning måste revideras. Vi tror att många i Sverige delar vår förförståelse och även de bör få upp ögonen för Kinas rådande situation.

### 5.1 Jämförelse mellan Sandvik i Sverige och Sandvik i Kina

Vi är överens om att personalen är grunden i en organisation. Därför tycker vi att det är lämpligt att inleda denna analys med fokus på personalens utveckling, alltså HRD.



Figur 13 Omarbetning av Figur 7: HRD-området

”Det organisatoriska lärandet handlar bland annat om på vilket sätt företaget skapar förutsättningar för ett lärande.”. På SMT i Sverige skapar man förutsättningar för lärande genom att sätta samman processgrupper. Här finns ett gemensamt uppdrag och samtliga individer bidrar med sin del. Det är chefens uppgift att skapa utrymme för gruppens lärande. För att detta skall vara möjligt i dessa grupper krävs fungerade relationer som är en förutsättning till en givande dialog. Det här arbetssättet är enligt oss ett stort steg i rätt riktigt då man väljer att sätta personalens utveckling i första ledet. Vi instämmer med organisationsutvecklaren på rördivisionen i Sandviken som menar att om man avser att utveckla organisationen måste man först utveckla människorna i den och deras samverkan. Vi uppfattar att man på Sandvik i Kina har ett liknande arbetssätt som man tidigare hade på SMT i Sverige. Det vill säga att en chef äger uppgiften och sedan delegerar ut ansvar till varje individ.

”Kompetens och kompetensutveckling är ett annat viktigt område ur ett HRD-perspektiv.”. Eftersom man i Sverige ser personalen som grunden i organisationen är det därmed av essentiell vikt att utbilda dem i linje med verksamhetens behov. Detta tycker

vi att de gör genom det s.k. medarbetarprogrammet som syftar till individ- och grupputveckling. Vi tycker oss uppfatta att kompetensutveckling i Kina är aktuellt då ett behov uppstår och inte något som sker kontinuerligt. Kort sagt, man utbildar varje individ så att hon skall kunna utföra sin egen arbetsuppgift.

”För att en förändring skall vara utvecklande är det viktigt att personalen känner delaktighet i förändringsarbetet och har förståelse för den förändringen som genomförs.”. Vi tror att man åstadkommer detta genom att säkerställa KASAM hos organisationens anställda. Detta bidrar till att skapa begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Genom begriplighet får de en förståelse för den förändring som skall genomföras. Lyckas man dessutom få personalen att samverka tror vi detta bidrar till att skapa delaktighet i förändringsarbetet. Vi upplever att det är komplicerat att skapa delaktighet hos personalen gällande förändringsarbetet i Kina. Detta tror vi grundar sig på att de kinesiska medarbetarna saknar förståelse för varför förändringsarbetet genomförs. Saknar de förståelse kommer de inte heller vara delaktiga. För att försöka skapa delaktighet hos de anställda har förändringsarbetet knutits till bonusen. Nu deltar samtliga men saknar fortfarande förståelse, därmed uteblir den positiva effekten.

”Kulturen har en stor inverkan på individen, ledarskapet och organisationen. Därmed spelar även den en viktig roll för olika former av utvecklingsinsatser i organisationen.”. Man har förstått vikten av att förändra företagskulturen på SMT i Sverige. För att kunna implementera det nya arbetssättet (samverkande processgrupper) måste man först bryta gamla traditioner och vanor. Kultur och struktur måste kunna samspela, struktur i sin tur stödjer arbetssättet. Vi har noterat att den nationella kulturen i Kina skiljer sig distinkt från den svenska men att Sandviks företagskultur nästan är densamma. Svårigheten som vi uppfattat det är att få de kinesiska medarbetarna att frångå deras sätt att se på ledarskap. Eftersom de är mer villiga att ta order än egna initiativ hämmar det företagets utveckling.

Vi tycker att det är viktigt att en organisation skapar ett klimat på arbetsplatsen som uppmuntrar till ett innovativt och kreativt tänkande hos personalen. Detta anser vi för att antalet personer som erhåller kvalificerad kunskap och akademisk utbildning i dagsläget ökar markant. VD:n för Sandvik i Kina berättade för oss att Kina årligen utexaminerar cirka 20 miljoner studenter, det är mer än två gånger Sveriges totala befolkning. Vi kan därför inte tro att vi längre kan konkurrera på kunskap. Värdet på kunskap sjunker idag. Värdet på kreativitet ökar. Detta är på grund av en rad olika saker; när allt fler människor tillgodogör sig kunskap leder det till att utvecklingen går fortare framåt. När man har en

sådan snabb utveckling som vi har idag kan man inte längre använda sig av redan existerande kunskap för att möta den nya tekniken, det krävs nytänkande. Men det bör tilläggas att man behöver kunskap för att man skall kunna vara kreativ och tänka i nya banor men bara för att du besitter en bred kunskapsbas betyder inte det att du automatiskt blir kreativ. Därför tycker vi att satsningen på det nya arbetssättet på SMT i Sandviken är rätt väg att gå. Det gemensamma ansvaret och samverkan hos processgrupperna leder till att de kommer leva i en ständig förändring där kreativitet uppkommer och tillvaratas.

Vi anser att man i Sverige och i Kina uppfattar företeelser som auktoritet, byråkrati, kreativitet, samhörighet, bekräftelse och ansvarsskyldighet på olika sätt. De kinesiska medarbetarna har stor respekt för sina överordnade och vill gärna ta order. Detta sätter spår på deras förmåga att vara kreativa. Vi har uppfattat att de personerna som arbetar på Sandvik i Kina har ett behov av att få bekräftelse på deras arbetsinsats. Denna bekräftelse kan ta sig uttryck på olika sätt: det kan handla om monetära belöningar då man uppfyllt sina mål eller helt enkelt bekräftelse från sina arbetskamrater att man utfört sin uppgift korrekt. Samhörigheten på arbetsplatsen här är annorlunda än i Sverige. De arbetar gärna i grupp men har sina individuella uppgifter. Kineserna har ett prioriteringssystem som först värnar om familjen sedan landet Kina, därefter fokuserar de helhjärtat på arbetet. Detta tror vi resulterar i att man inte känner samhörighet och delaktighet på samma sätt. När det då gäller ansvarsskyldigheten inför arbetet tror vi den blir lidande då man fokuserar på enskilda uppgifter framför gemensamma uppgifter och mål i arbetsgrupper. Sedan har vi uppfattat det som att man är villig att ta order då man är osäker på sig själv. Det är enklare att fråga chefen hur man skall utföra en viss arbetsuppgift istället för att ta egna initiativ. Vi tror att man är rädd att göra misstag som kan leda till att man framstår som mindre kompetent. För att råda bot på detta måste företaget jobba med att försöka ändra människors attityder och inställning till sitt arbete.

Vi har fått den uppfattningen att auktoritet och byråkrati uppfattas som något negativt på Sandvik i Sverige. Detta eftersom cheferna är villiga att släppa ut ansvar till medarbetarna och att de gärna tar egna initiativ framför order. På så sätt tror vi att ett klimat där kreativitet och nytänkande skapas. I processgrupperna formas en samhörighet där samtliga känner ansvar inför den gemensamma uppgiften. På SMT i Sandviken hade man förr ett liknande arbetssätt som man har i Kina idag. Där chefen äger uppgiften och delegerar ut ansvar till medarbetarna. Detta är en arbetsplats som styrs av auktoritära ledare och genomförs av en omfattande byråkrati. Vi tror att man på Sandvik i Sandviken behöver känna sig bekräftad, både av sin chef samt sina medarbetare. Man har dock valt att inte ha något individuellt bonussystem eftersom detta lätt leder till

suboptimering. Istället blir de anställda på SMT belönade om hela affärsområdet går bra. Vidare ska varje individ och grupp bli bekräftade på målsamtalen och veta om de ligger i fas med sina mål.

Eftersom vi ser många fördelar med anställda som är kreativa och tar egna initiativ anser vi att byråkrati som finns i det gamla arbetssättet hämmar de kreativa tankegångarna då man hela tiden gör vad man bli tillsagd. Hierarkin i det nya arbetssättet har helt suddats ut då alla i gruppen har lika mycket att säga till om och äger uppgiften gemensamt. Men vi förstår att företaget och organisationen måste vara hierarkiskt uppbyggd för att stödja detta arbetssätt med processgrupperna. Detta eftersom en grupp endast kan bestå av cirka 30 personer med en och samma chef. Desto fler grupper det finns ju fler chefer och på så sätt mer hierarki.

I detta arbetssätt står personalen i fokus och deras utveckling blir därför en viktig fråga för företaget. Lyckas företaget utveckla kompetenta medarbetare kommer organisationen därmed få en positiv utveckling på sikt. För att leva i en ständig förändring, som är målet med arbetssättet, måste företaget ta tillvara på personalens kompetens och nyttja den på bästa möjliga sätt. Eftersom Sandvik i Sverige har dragit igång arbetssättet har de utöver de formella aspekterna i företaget nu även börjat se över de informella. Detta kopplar vi till French och Bells isberg som berör just dessa aspekter i ett företag. De formella aspekterna som avser de mer strukturella bitarna inom organisationen har Sandvik i Sverige länge varit bra på men de informella är någonting som är relativt nytt som de på senaste tiden börjat se över. Detta handlar om vilka attityder, värderingar och känslor som finns bland företagets medarbetare. Vi förstår och håller med organisationsutvecklaren som förklarade att det strukturella arbetet är rationellt, förutsägbart och logiskt medan den informella delen innehållande bl.a. attityder är oförutsägbart, komplicerad och kaosartad. Utbildningen av personalen går nu ut på att få dem att känna meningsfullhet till sitt arbete. Frambringas detta kommer samtliga anställda att må bättre på sin arbetsplats och på så sätt prestera därefter.

På Sandvik i Kina ligger fokus på att skapa en optimal struktur som kan erhålla en så hög produktivitet och effektivitet som möjligt. Det pratades mycket om mål, både organisationsmässiga men även de personliga målen som är kopplade till bonussystemet. Vidare fick vi förklarat för oss att skickligheten och prestationsförmågan bland personalen handlade om hur väl de kunde genomföra sina enskilda arbetsuppgifter. De utbildas för att kunna lösa sina vardagliga uppgifter men inte för att få en känsla av meningsfullhet som i längden leder till en prestationshöjning. För att skapa en hög grad

av effektivitet arbetar de med implementering av lean production på anläggningen i Langfang. Samtliga av dessa aspekter (mål, struktur och skicklighet) är formella och kända aspekter som ligger ovanför ytan på isberget.

Vi anser att de formella aspekterna ligger som grund för en lyckad verksamhet och styrning av denna. Man behöver ha konkreta mål, rätt teknologi, kompetent personal, finansiella resurser samt en struktur som stödjer företagets arbetssätt. Detta tycker vi att Sandvik i Sverige och i Kina arbetar med för att utveckla. Utöver detta finner vi en vits med att fokusera på de informella aspekterna för att komma vidare i sin utveckling. Det är mer komplicerat att genomföra förändringar här men vi tror att belöningen efter en lyckad satsning på detta kommer att göra mödan värd. Alla organisationer med finansiella resurser tror vi har möjlighet att uppnå en bra struktur och sätta konkreta mål. De kan även investera i avancerad teknologi och hyra in skicklig personal som skapar grunden till en fungerande verksamhet. Men det som i slutändan skiljer en bra organisation från den bästa är just fokuseringen på de informella aspekterna med personalen i fokus.

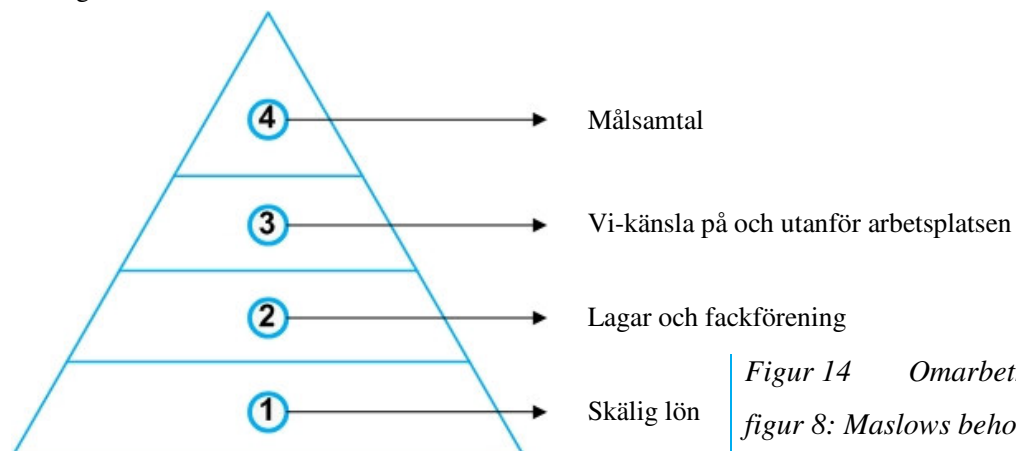
För att personalen skall vara motiverade till att arbeta och utveckla Sandvik gäller det att företaget möter deras behov. Vi tycker att Maslows behovstrappa är en modell som är tillämpbar då vi anser att alla människor har samma grundläggande behov i arbetslivet. Vi har identifierat ett antal olika åtgärder som vidtagits från företaget som vi tycker möter personalens behov. Något som är gemensamt för de anställda på Sandvik i Sverige och i Kina är de fysiologiska behoven som täcks genom utbetalning av skälig lön.

Gällande säkerhetsbehovet i Maslows behovspyramid fungerar det lite annorlunda på företaget i de olika länderna. I Sverige är man säker i sin anställning genom lagen om anställningsskydd och är man dessutom medlem i IF Metall finns det ytterligare regleringar som skyddar den anställde. Vid denna nivå anser vi att man även kan placera in den fysiska och psykiska arbetsmiljön. I Sverige prioriteras arbetsmiljön högt och det arbetas kontinuerligt med att förebygga risker på arbetsplatsen. Detta sker dels genom skyddsombud som kontrollerar och säkerställer den fysiska miljön. Det finns tydliga riktlinjer i IF Metalls stadgar om hur personalen skall behandla varandra för att undvika psykisk ohälsa. I Kina däremot finns det svag lagstiftning gällande anställningsskydd och facket arbetar med trivselfrågor, inte med att förhandla om arbetsvillkor åt den anställde. Arbetsmiljön på produktionsanläggningen i Langfang tycker vi är föredömlig och god men tyvärr saknas det skyddsombud som värnar om de anställdas situation på arbetsplatsen.

De sociala behoven, tredje nivån i pyramiden, tycker vi kan handla om hur Sandvik erbjuder möjligheter till möten mellan människor för att stärka vi-känslan på arbetsplatsen. I Sverige anser vi att detta ingår i det nya arbetssättet då det syftar till att skapa relationer och skrapa på varandra. Det skapas möjlighet för detta vid de regelbundna mötena som hålls i processgrupperna. Även medarbetarprogrammet bidrar till att förbättra gruppdynamiken och tillhör därmed denna nivå. Det är facketts uppgift i Kina att förbättra samhörigheten mellan de anställda genom diverse olika gruppaktiviteter. Något som vi har noterat både på Sandvik i Sverige och i Kina är att det finns naturliga mötesplatser såsom gemensam matsal och fikarum där de anställda kan umgås och samtala med varandra.

De två översta nivåerna i Maslows behovstrappa anser vi att företaget har möjlighet att ta hänsyn till via utvecklings- och målsamtal. Detta anser vi eftersom chefen och den anställda då har tillfälle att tala fritt om sina tankar och synpunkter. På dessa möten finns det en ömsesidig möjlighet att uttrycka feedback som i sin tur kan leda till att man känner uppskattning. Om en individ är driven och strävar efter ständig utveckling kan hon på dessa samtal få chans att förverkliga sig själv. Målsamtal är något som både Sandvik i Sverige och i Kina använder men på olika sätt. I Sverige skall varje medarbetare få möjlighet att tillsammans med sin närmaste chef genomföra detta en gång per år. Föregående års mål följs upp med feedback och en diskussion förs kring sättande av nya mål. Belöningen om målen uppfylls är i form av beröm som leder till att man känner uppskattning. På Sandvik i Kina förs dessa samtal två gånger per år och fungerar i princip på samma sätt som i Sverige men med en stor skillnad. Här är måluppfyllningen kopplad till det individuella bonussystemet. Belöningen blir därför inte endast i form av beröm utan även som monetär ersättning.

Vi kan utifrån denna diskussion kring Maslows behovstrappa sätta samman en rad aktiviteter som formar en pyramid som vi tycker skulle vara bra både för Sandvik i Sverige och i Kina.



Figur 14 Omarbetning av  
figur 8: Maslows behovspyramid

1. Fysiologiska behov: Givetvis ska samtliga anställda erhålla en skälig lön som täcker alla deras grundläggande behov, t.ex. att ha mat på bordet varje dag.
2. Säkerhetsbehov: Vi tycker att Sandvik i Sverige är ett lysande exempel på hur de anställda kan känna sig säkra i sin anställning. Först finns det rikstäckande regleringar som värnar om den anställdes rättigheter. Utöver detta finns det en fristående organisation som förstärker skyddet för den anställde. Vi anser att detta är en väldigt god förutsättning för att individen skall känna sig trygg på sin arbetsplats. Vi förstår dock att det är svårt att erhålla detta på Sandvik i Kina eftersom det inte är tillåtet med fackföreningar utöver den som redan existerar. Vidare kan inte Sandvik styra vilka lagar som borde gälla kring personalens anställningsskydd. Därför blir den situationen som råder i Sverige och den situation som vi förespråkar omöjlig att uppnå på Sandvik i Kina i dagsläget.
3. Kontaktbehov: Gällande denna nivå i pyramiden ser vi Sandvik i Sveriges arbete med processgrupper som positivt. I dessa grupper uppstår en mänsklig kontakt där relationer skapas och stärks med tiden. På så sätt byggs en vi-känsla och lagandan på arbetsplatsen ökar. Något som vi även anser kan bidra till att öka kontakten mellan medarbetarna på arbetsplatsen är de gemensamma aktiviteter utanför arbetet som anordnas av facket på Sandvik i Kina. En kombination av ovan nämnda aktiviteter tycker vi skulle vara den ideala situationen på den tredje nivån i pyramiden.
4. Uppskattning, statusbehov samt behov av självförverkligande: Vi tycker att man från företagets sida kan uppfylla alla dessa behov genom målsamtal. Förslagsvis anser vi att dessa möten bör hållas två gånger per år som på Sandvik i Kina.

Vi tycker dock att man bör utesluta de bonussystem och löneförhandlingar som man har i Kina vid dessa samtal. Detta bör ske på separata tillfällen och på avtalad tid för att undvika att största fokus läggs på hur mycket ersättning individen skall erhålla. Samtalen skall syfta till individens och organisationens utveckling och inget annat. Detta bonussystem är djupt rotat då uppskattning och rättvisa handlar om pengar i Kina. Det går inte att bara ta bort det från målsamtalen utan att först förändra personalens attityder, d.v.s. de informella aspekterna.



Vid målsamtalen kan både chefen och den anställde uttrycka feedback som i sin tur leder till att personen som får denna känner uppskattning. Är den anställde tillräckligt driven och villig att lägga ned tid på sin personliga utveckling borde företaget förse henne med resurser och stöd för att utifrån sina egna förutsättningar förverkliga sig själv.

Motiverade medarbetare är en förutsättning för att Sandvik skall kunna arbeta mot en ständig förändring. Maslows behovspyramid tillsammans med KASAM tror vi skulle leda till en motiverad personal som förstår vad som skall göras och när det skall genomföras. De har i sin tur möjlighet att åstadkomma detta eftersom det finns en balans mellan individernas kompetens och de uppgifter som skall utföras. Det är även viktigt att personalen känner att arbetet är meningsfullt för att de skall trivas och må bra på arbetsplatsen, därmed prestera på bästa sätt.

Något som vi tycker att man måste ta hänsyn till och fundera över när man arbetar med frågor gällande HRM, kultur, motivation m.m. är att det inte finns några universala sanningar som passar alla situationer, i alla länder. Däremot anser vi att det finns universala frågeställningar. Sandvik i Sverige och i Kina har liknande mål som de vill uppnå, de vill skapa en arbetsplats med kompetent personal som trivs med sin arbetssituation och presterar bra. Detta för att kunna producera högkvalitativa produkter på ett så effektivt sätt som möjligt. Vi tror därför att frågeställningen är universal men metoden att uppnå denna skiljer sig. En metod som är sann och fungerar i Sverige behöver inte alla gånger fungera i Kina eller tvärtom.

På produktionsanläggningen i Langfang arbetade de med lean production för att effektivisera arbetsplatsen och det hade gett resultat för dem. I Sverige däremot har de tagit vad de såg som nyttan med lean production och vävt in det i sitt eget arbetssätt. Vi tycker att företaget skall fråga sig vad de vill uppnå och därefter skapa sitt eget arbetssätt utifrån sina egna förutsättningar. Vi ställer oss tveksamma till att man kan implementera hela arbetssätt från andra företag och branscher för att åstadkomma en optimal förändring. Lean production utvecklades hos Toyota och skapades för bilindustrin, därmed är det deras sanning hur ett optimalt arbetssätt ser ut och ingen annans.

För att försöka förstå vad som ligger bakom de kulturella skillnaderna som orsakar att metoder och tillvägagångssätt är tillämpbara eller inte i andra länder kan man placera in dem i den specifik-diffusa cirkeln (figur 4). Enligt oss kan man placera Sverige som en specifik kultur och Kina som en diffus. Som VD:n för Sandvik i Kina förklarade för oss,

är människor i grunden ganska lika. Oavsett vilket land de kommer från har de alla liknande drömmar, förhoppningar och farhågor i livet. Vi håller med om att människor i organisationen är i princip lika och att den största skillnaden mellan Sandvik i Sverige och i Kina är de kulturella olikheterna som existerar mellan länderna. Vi tycker dock att det inte räcker med att veta om att kulturerna skiljer sig åt. Det är även viktigt att vara säker på den egna kulturen och de förväntningar man har på personer från en annan.



Figur 15 Omarbetning av figur 4: Den specifik-diffusa cirkeln

Vi uppfattar att Sandvik i Sverige försöker att framställa långt förädlade produkter som kan förbättra kundernas situation. Det är här cirkeln börjar. Kan Sandvik erbjuda en högkvalitativ produkt som kunden blir nöjd med byggs en relation. Om kunden sedan väljer att köpa fler produkter som motsvarar dennes förväntningar stärks relationen ytterligare. Nu har Sandvik en stark affärsrelation till kunden som kommer att vara trogen företaget så länge de kan erbjuda produkter av hög kvalitet.

Vi har fått det förklarat för oss att man i Kina måste börja med att bygga en personlig relation till kunden. Har man inte en relation spelar det ingen roll om företaget kan erbjuda kunden högkvalitativa produkter. Ett företag som vill göra affärer kan inte helt förlita sig på sitt produktsortiment utan måste först etablera en personlig relation. När detta är gjort kan en kund välja att köpa företagets produkter. Nu gäller det att produkterna är av hög kvalitet för att kunden skall kunna tänka utföra ytterligare köp. Om kunden nu är nöjd med sitt köp stärks relationen ytterligare och cirkeln är slut.

När det sker möten mellan olika kulturer, såsom mellan Sverige och Kina, inser vi att det är oundvikligt att inte göra några misstag. Vi anser inte att misstagen i sig själva är det verkliga problemet utan hur snabbt man väljer att dra lärdom av dem. För att Sandvik som ett svenskt företag på den kinesiska marknaden skall kunna dra lärdom av sina eventuella misstag måste de till viss del anpassa sig till den kinesiska kulturen. Men det är viktigt att de inte åsidosätter sin organisationskultur till förmån för den nationella kulturen. Balansen mellan organisationskulturen och den nationella kulturen är essentiell för deras framgång.



## 6 Slutsatser

Det finns många kulturella skillnader mellan Sverige och Kina som har mer eller mindre inverkan på Sandviks arbete. De flesta olikheterna som vi uppdagat kan vi koppla till den nationella kulturen. Sandvik är ett svenskt företag och har därmed en svensk organisationskultur i grunden. Men i dagsläget är det ett multinationellt företag som verkar på den kinesiska marknaden och därmed i den kinesiska nationens kultur. Även fast Sandvik helst skulle se att samma företagskultur existerar i både Sverige och Kina inser de att det inte är möjligt fullt ut. Förutsättningarna i länderna är olika på grund av olikheterna mellan våra nationella kulturer. Detta resulterar i att det inte kommer att finnas någon universell sanning som är applicerbar i bägge länderna, endast universala frågeställningar. Ett framgångsrikt koncept blir därför när de finner en balans mellan den nationella kulturen och företagskulturen utifrån sina egna förutsättningar.

Vi tror att trycket från Kina har fått konsekvenser på Sandviks arbete i Sverige. Eftersom det utexamineras cirka 20 miljoner nya studenter från universitet i Kina varje år resulterar det i att kunskap blir billigare att köpa där än i Sverige. Konsekvensen av detta blir att nytänkande och kreativitet blir extra viktigt i Sverige där kompetent arbetskraft är betydligt dyrare. För att implementera ett arbetssätt på Sandvik som uppmuntrar till ett innovativt och kreativt agerande måste företagskulturen enligt oss tillåta detta och skapa utrymme åt personalen.

Företaget måste ha en företagskultur som tillåter och uppmuntrar till kreativitet. Om inte denna kultur finns måste den skapas och det tar tid. Detta tycker vi är något som Sandvik i Langfang bör tänka på. Det räcker tyvärr inte med att göra strukturella förändringar och tro att det är tillräckligt för att åstadkomma ett arbetssätt med ett innovativt klimat på arbetsplatsen. Ett konkret exempel är när de kopplar den individuella bonusen till förbättringsarbetet för att få personalen att delta, detta är en strukturell lösning enligt oss. Vi anser att de istället bör jobba med personalens attityder och inställning till arbetet med förändringar. Personalen måste inse att förbättringsarbeten bedrivs för att utveckla organisationen och inte för att varje enskild individ skall kunna plocka ut en bonus. Det är inte tillräckligt att endast gräva efter vatten, poängen ligger i att finna något också.



## 7 Förslag till fortsatta studier

Under arbetets gång har det uppkommit frågeställningar som vi anser skulle vara värda och intressanta att behandla vid ett senare tillfälle. Efter besök på SMT i Sandviken fick vi berättat för oss att de påbörjat ett nytt arbetssätt som värnar om personalens egna initiativ och möjlighet att vara kreativa. Vi tycker att man på Sandviks anläggningar i Kina även där behöver tänka på sådana faktorer och utforma ett arbetssätt som uppmuntrar till ett tillvaratagande av dessa egenskaper. Fortsatt studier i detta hänseende skulle kunna handla om hur man skulle kunna implementera ett liknande arbetssätt som SMT i Sandviken även i Kina. Vidare vilka förändringar som skulle vara nödvändiga att genomföra på grund av den nationella kulturen.

Vi tycker även att det skulle vara intressant att jämföra Sandvik AB med ett annat multinationellt företag som bedriver verksamhet i Sverige och Kina, detta utifrån hur kulturella skillnader påverkar organisationerna. Genom att granska ett annat företag än Sandvik är det möjligt att identifiera problem och vidare undersöka vilka åtgärder som vidtagits samt vilket utfall dessa fått. Detta kan resultera i att Sandvik undviker att göra liknande misstag eller till viss del finner inspiration till hur de skulle kunna lösa diverse olika problem i sin egen verksamhet.

## 8 Referenser

Under denna punkt redovisas de källor som vi har använt i vårt examensarbete.

### 8.1 Litteratur

Bergman Bo & Klefsjö Bengt (2001) *Kvalitet – från behov till användning*, Upplaga: tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur

Hofstede Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Cultures and Organizations - Software of the Mind*, Upplaga: 2<sup>nd</sup> edition, New York: McGraw-Hill

Lindmark Anders & Önnevik Thomas (2006) *Human Resource Management - Organisationens hjärta*, Upplaga 1:3, Danmark: Studentlitteratur

Thurén Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Upplaga: andra upplagan, Stockholm: Liber AB

Trompenaars Fons & Hampden-Turner Charles (1998) *Riding the Waves of Culture – Understanding Diversity in Global Business*, Upplaga: 2<sup>nd</sup> edition, New York: McGraw-Hill

Yin Robert K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*, Upplaga 1:1, Malmö: Liber AB

### 8.2 Informationshäften

IF Metall (2007-2009), *Kollektivavtal*

IF Metall (2006), *Stadgar*

Sandvik (2007), *Sandvik in China*

Sandvik (2007), *Varför Vad & Hur – Så här jobbar vi på ST*

### **8.3 Artiklar**

Dahlgaard Jens J. & Dahlgaard-Park Su Mi (2006) *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*: Vol. 18 No. 3 pp. 263-281

### **8.4 Internet**

Sandviks officiella hemsida

<http://www.sandvik.se/>

Sandviks Intranät

Forex Bank

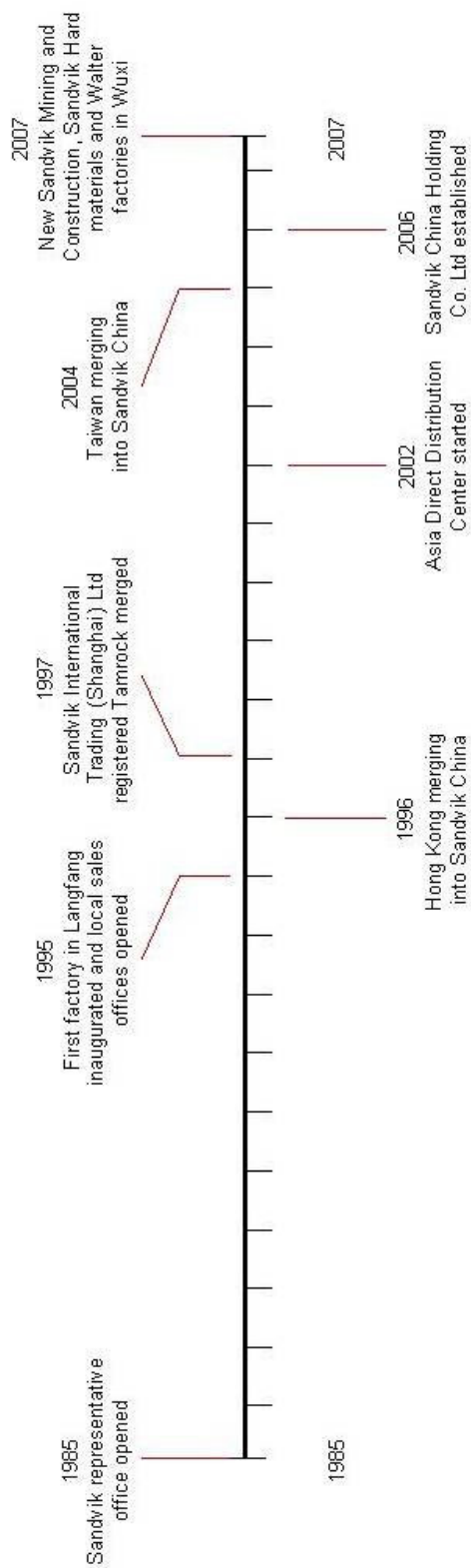
<http://www.forex.se/>





## 9 Bilagor

### 9.1 Sandviks utveckling i Kina



## 9.2 Intervjuer

Dessa intervjuunderlag utgör en betydande del i vårt examensarbete och syftar till att besvara våra frågeställningar. I underrubrikerna presenteras intervjufrågor till samtliga respondenter, både på Sandvik i Sverige och på Sandvik i Kina.

### 9.2.1 Ansvarig för organisationsutveckling

Dessa intervjufrågor är ämnade för ansvarig för organisationsutveckling på Sandvik Materials Technology i Sandviken, Sverige.

1. Vad har du för roll på Sandvik? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur tror du att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina påverkar ert arbete på Sandvik?
3. Är nytänkande och utveckling av nya arbetssätt något som prioriteras på Sandvik?
4. Vi kommer att belysa arbetssättet ”ständiga förbättringar” i vårt examensarbete. Används detta arbetssätt på Sandvik? I sådana fall, hur används det?
5. 5S är en del i arbetet med ständiga förbättringar. Vi vet att detta har implementeras på Sandvik men har hört att det förkastats på vissa ställen. Varför har det gjort det? Har det ersatts på något annat sätt? I sådana fall, vad?
6. När ni inleder ett nytt förändringsprojekt, kopplat till arbetssätt, hur går det till?
7. När projektet är genomfört och uppföljning har gjorts, vem beslutar om dess framtid? Om det skall förkastas eller om arbetet skall fortgå.

## 9.2.2 Personalchefen på Sandvik Materials Technology

Dessa intervjufrågor är ämnade för personalchefen på Sandvik Materials Technology i Sandviken, Sverige.

1. Vad har du för roll på Sandvik? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur tror du att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina påverkar ert arbete på Sandvik?
3. Hur ser relationen ut mellan ”arbetare” och ledning? T.ex. om en arbetare stöter på problem, hur går då denna till väga?
4. Arbetar Sandvik aktivt med utbildning av sin personal? I sådana fall, vilka berörs av denna utveckling och hur går denna till till?
5. Vilken arbetsinsats kräver ni på Sandvik? T.ex. vilken är kontorstiden respektive skiftgången? Hur lång semester har man?
6. Finns det någon uttalad vision på personalsidan på Sandvik?
7. Vilka utmaningar har ni på personalsidan? Historiskt sett och just nu.

### 9.2.3 Skyddsombudet på rörverk 98

Dessa intervjufrågor är ämnade för skyddsombudet på rörverk 98 på Sandvik Materials Technology i Sandviken, Sverige.

1. Vad har du för roll på Sandvik? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur tror du att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina påverkar ert arbete på Sandvik?
3. Hur anser du att arbetsmiljön prioriteras på Sandvik? Vad görs? Hur görs det?
4. Vi hört talas om något som kallas Bryt & Lås. Kan du berätta mer om det? Finns det andra säkerhetsrutiner?
5. Hur anser du att ergonomin prioriteras på arbetsplatsen? Kan du ge konkreta exempel?
6. Satsas det, från företagets sida, på användarvänlighet i form av automatiserade maskiner?
7. Hur tror du arbetet kommer att se ut på Sandvik om 20 år?

## 9.2.4 Facklig ansvarig på IF Metall

Dessa intervjufrågor är ämnade för facklig ansvarig på IF Metall i Sandviken, Sverige.

1. Vad har du för roll på IF Metall? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur tror du att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina påverkar ert arbete på Sandvik?
3. Har ni på IF Metall några begränsningar hur mycket en anställd får arbeta? I sådana fall, hur ser dessa ut?
4. Vilka rättigheter har man som facklig medlem i IF Metall?
5. Hur uppfattar du relationen mellan IF Metall och företagets ledning?

### 9.2.5 VD:n på Sandvik (China) Holding Co

Dessa intervjufrågor är ämnade för VD:n på Sandvik (China) Holding Co, Ltd. i Beijing, Kina.

1. Vad har du för roll på Sandvik? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Vad prioriteras i regel på Sandvik i Kina, kvalitet eller kvantitet?
3. Hur ser relationen ut mellan ”arbetare” och ledning? T.ex. om en arbetare stöter på problem, hur går då denna till väga?
4. Hur lång är en genomsnittlig arbetsdag på Sandvik i Kina? Finns det utrymme för övertid och är den på något sätt begränsad?
5. Finns det någon facklig organisation kopplad till Sandvik i Kina? I sådana fall, vilka rättigheter har man som medlem?
6. Hur uppfattar du relationen mellan Sandvik och facket?
7. Hur anser du att arbetsmiljön prioriteras på Sandviks produktionsanläggningar i Kina?
8. Hur tror du att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina påverkar ert arbete på Sandvik?
9. På Sandvik Materials Technology i Sandviken, Sverige fick vi höra att det aktivt satsades på kommunikation och att ge varandra konstruktiv kritik. Tror du att detta arbetssätt skulle kunna användas i Kina?

## 9.2.6 Produktionschefen i Langfang samt coachen för verktygsproduktionen

Dessa intervjufrågor är ämnade för produktionschefen på Sandvik Tooling Production Co, Ltd. i Langfang, Kina samt coachen för verktygsproduktionen.

1. Vad har du för roll på Sandvik? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Vilka fördelar respektive nackdelar upplever du det finns med att driva denna fabrik i Kina?
3. Vilken attityd anser du att den kinesiska arbetaren har till sitt arbete?
4. Vi har hört att ens lön baseras på hur nära kunden man arbetar, stämmer detta?
5. Hur upplever du att din personliga kontakt är med arbetaren?
6. Vilka skillnader tror du att det skulle innebära att driva denna fabrik i Sverige?
7. På Sandvik pratar man om "Open mind", d.v.s. att man aktivt ska söka efter förbättringar. Tror du att arbetarna känner på det här viset? Hur uppmuntrar ni till detta?
8. Hur upplever du arbetsmiljön på fabriken? T.ex. ergonomi, skydd, interna och externa utsläpp?
9. Finns det något skyddsombud på fabriken?



### 9.2.7 Övriga anställda i Langfang

Dessa intervjufrågor är ämnade för personalchefen, vice coachen för verktygsproduktionen, verkstadschefen för verktygsproduktionen, verkstadschefen för produktionen av hårdmetallskär och en intern konsult gällande lean production frågor, samtliga på Sandvik Tooling Production Co, Ltd. i Langfang, Kina. Fråga nummer 6 är endast ämnad för den interna konsulten.

1. What role do you have at Sandvik? What kind of tasks do you have?
2. What do you think is the most positive thing about working for Sandvik?
3. What do you think of the work environment?
4. Are you a member of the union? If you are, what do you think about it?
5. Do you have a good relation with your boss?
6. Can you tell us more about lean production?

## 9.2.8 Försäljningschefen på rördivisionen Asia Pacific

Dessa intervjufrågor är ämnade för den regionala försäljningschefen på rördivisionen Asia Pacific i Shanghai, Kina.

1. Vad har du för roll på Sandvik? Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. En organisation brukar liknas med en stor familj. Tror du att era kinesiska medarbetare känner sig som en fullvärdig medlem av Sandvik?
3. Kultur är något som vi människor konstruerat och som sedan ärvt av yngre eller nykomlingar. Hur tycker du att den kinesiska kulturen yttrar sig på Sandvik?
4. Det finns ett talesätt som lyder: När man är i Rom, gör som Romarna. Hur stämmer det in på Sandvik? Arbetar ni som kineserna eller går ni er egen väg?
5. Är kultur något som är svårt att förändra?
6. När ni skall göra affärer med kinesiska kunder, vad är viktigt att tänka på då?
7. Kunder från vissa kulturer gillar inte ”snabba pengar”-mentaliteten. De vill försiktigt bygga upp relationer först och sedan göra affärer. Är detta något som är typiskt kinesiskt?