



Akademien för utbildning och ekonomi

Lika som bär?

En jämförelse mellan svenskt och kinesiskt ledarskap ur
svenskt perspektiv

Mattias Brunnström och Anna-Karin Åslund

Juni 2010

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
Företagsekonomi C

Handledare: Lars Ekstrand
Examinator: Akmal Hyder

Abstract

Title: Peas in a pod? – A comparison between Swedish and Chinese leadership from Swedish perspective.

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration.

Author: Mattias Brunnström and Anna-Karin Åslund.

Supervisor: Lars Ekstrand.

Date: 2010-06

Aim: China is a country with a strongly growing economy and more and more Swedish companies have began to open their eyes to this powerful market. An establishment in China can be considerably complicated because the culture is different in many aspects. This cultural difference brings up questions regarding the leadership that is necessary to exploit Chinas potential. The aim of this paper is to find out how Swedish leaders experience the challenges regarding the cultural differences involved in being a leader in China. We would also like to find out if the differences and similarities that exist in the literature are accurate with reality.

Method: We have used a qualitative method. Ten questions have been worked out with a foundation in the studied literature. The questions were then e-mailed to the respondents that had about two weeks to answer them. The answers have been processed and presented by us.

Result & Conclusions: The Chinese culture is in many ways different from the Swedish. The Swedish culture and the Swedish work-life are characterized by equality. In China on the other hand, hierarchy is very important and it does very much affect work. Particularly sensitive is critique and feedback. The importance of hierarchy also makes it hard for Chinese workers to approach their boss.

Suggestions for future research: We think it would be interesting to conduct industry studies which are represented by both Swedish and Chinese leaders to get a better picture of how Chinese leaders see the Swedish leader while differences are highlighted in different industries.

Key words: Culture, leadership, hierarchy, equality, differences, Sweden, China.

Abstrakt

Titel: Lika som bär? – En jämförelse mellan svenskt och kinesiskt ledarskap ur svenskt perspektiv.

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi.

Författare: Mattias Brunnström och Anna-Karin Åslund.

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2010-06

Syfte: Kina är ett land med en starkt växande ekonomi och allt fler svenska företag har börjat få upp ögonen för denna nya kraftfulla marknad. En etablering i Kina kan dock försvåras avsevärt eftersom kulturen skiljer sig från den svenska i många avseenden. Denna kulturella skillnad väcker frågor gällande det ledarskap som är nödvändigt för att kunna utnyttja Kinas potential. Syftet med detta arbete är att ta reda på hur svenska ledare upplever de utmaningar avseende kulturella skillnader som det innebär att vara verksam ledare i Kina. Vi vill även ta reda på om de olikheter och likheter som existerar i litteraturen stämmer överens med verkligheten.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod. Tio frågor har utarbetats av författarna med grund i den studerade litteraturen. Frågorna har sedan skickats med e-post till respondenterna som fått cirka två veckor på sig att besvara dem. Svaren har vi bearbetat och redovisat.

Resultat & Slutsats: Den kinesiska kulturen skiljer sig på många punkter från den svenska. Den svenska kulturen och det svenska arbetslivet präglas av jämlikhet. I Kina är däremot hierarki väldigt viktigt och det påverkar i allra högsta grad arbetet. Särskilt känsligt är kritik och feedback. Vikten av hierarki gör även att kinesiska medarbetare har svårt att närma sig sin chef.

Förslag till fortsatt forskning: Vi tycker att det skulle vara intressant att genomföra en branschstudie som representeras av både svenska och kinesiska ledare för att få en bättre bild av hur kinesiska ledare ser på svenska ledare samtidigt som skillnader inom olika branscher belyses.

Nyckelord: Kultur, ledarskap, hierarki, jämlikhet, skillnader, Sverige, Kina.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som ställde upp med att besvara våra frågor och därmed gjorde detta arbete möjligt; Johan Rapp, Magnus Korsgaard och Björn Boström. Deras hjälpsamhet och erfarenheter har varit ovärderliga för vårt arbete med denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledningsgrupp som bidragit med nyttiga råd och väckt nya tankegångar. Ett särskilt tack vill vi rikta till vår handledare Lars Ekstrand som alltid ställt upp och motiverat oss.

Frösön 28 maj 2010

Mattias Brunnström och Anna-Karin Åslund

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsning	7
1.4 Arbetets fortsatta disposition.....	7
2. Metod	8
2.1 Forskningsmetoder	8
2.1.1 Kvalitativ metod.....	8
2.1.2 Kvantitativ metod.....	8
2.2 Angreppssätt.....	9
2.3 Validitet och reliabilitet.....	9
2.4 Datainsamling.....	9
2.5 Tillvägagångssätt.....	11
2.6 Metoddiskussion.....	12
3. Teoretisk referensram.....	144
3.1 Kultur	144
3.2 Svensk historia	155
3.3 Svensk kultur.....	166
3.4 Svenskt ledarskap	199
3.5 Kinesisk historia.....	21
3.6 Kinesisk kultur	21
3.7 Kinesiskt ledarskap	255
3.8 Nationella kulturskillnader	266
4. Empiri.....	311
4.1 Intervju med Johan Rapp.....	311
4.2 Intervju med Björn Boström	333
4.3 Intervju med Magnus Korsgaard.....	344
5. Analys och diskussion.....	366
5.1 Byråkrati.....	366
5.2 Delaktighet	377
5.3 Makt	377
5.4 Hierarki.....	388
5.5 Utbildning.....	40
6. Avslutande reflektioner	411
6.1 Rekommendation för fortsatta studier.....	422
7. Källförteckning.....	433
Bilaga 1 Intervjufrågor	455

1. Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrund och avgränsningar inom ämnet samt syftet med denna uppsats. Även dispositionen finns med för att visa strukturen på arbetsgången.

Denna uppsats behandlar ämnena kultur och ledarskap, ämnen som vi författare fascinerats av och fastnat för under vår studietid. Vår handledare Lars Ekstrand presenterade en intressant ingång i ämnet cross cultural management, något som vi författare tyckte lät väldigt spännande. Resultatet är detta examensarbete. Vi anser att ledarskap är ett väldigt intressant ämne i sig och kan spela en otroligt stor roll i ett företags framgång. När kulturbegreppet blandas in i konceptet blir det ännu mer intressant, men också ännu mer komplext. Det innebär nya utmaningar men kan även leda till nya framgångar när man lämnar Sveriges gränser.

1.1 Bakgrund

Globaliseringen har öppnat upp nya marknader och möjligheter för företag och Kina är ett av de länder som utgör en stor kraftkälla. Kina är ett land med en starkt växande ekonomi. Detta har inte gått obemärkt förbi och allt fler svenska företag börjar inse den potential som en etablering i Kina innebär.

Enligt observationer gjorda av Exportrådet finns ett fortsatt ökande intresse för den kinesiska marknaden bland svenska företag. Dock har tillförseln av industriföretag sjunkit i förhållande till tidigare år, medan tjänsteföretag, företag inom hälso- och sjukvård samt miljöteknik har ökat. Svenska exportrådet menar att i och med Kinas inträde i WTO (World Trade Organization) får landet en viktigare roll internationellt och landet är i dag världens fjärde största ekonomi. Kina är förövrigt Sveriges största asiatiska handelspartner sedan våren 2003 (<http://www.swedishtrade.se>).

Den svenska verksamheten i Kina ökar, och varje år investeras det många miljarder kronor av svenska företag. Efterfrågan på svenska tjänster är stor och lokal närvaro skapar nya möjligheter för att kunna möta ökade efterfrågan i hela Asienregionen. Av Sveriges samlade export till Kina inriktar sig två tredjedelar till östra Kina med center i Shanghai. Under 2000-talet har svenska investeringar ökat kraftigt i området. Sedan 1998 har det skett mer än en fyrdubbling av antalet etableringar, från ca ett femtiotal representationer till ca 200 år 2005 (<http://www.swedenabroad.com>).

Att etablera sig på den kinesiska marknaden är inte lätt, då det finns en hel del hinder på vägen. Det finns inga patentlösningar som gäller för alla företag och det finns ingen självklar inkörsport. Ett företags inkörsmetod behöver nödvändigtvis inte fungera för ett annat företag. En lyckad etablering i Kina styrs oftast av produkten, även om ambitionsnivå och resursinsatser också är avgörande. Att etablera sig på den kinesiska marknaden sker inte över en natt, för att lyckas krävs hårt arbete, ett brett och väl utvecklat kontaktnät samt kunskap om kinesisk affärsetik och sedvanor (<http://www.swedishtrade.se>).

Kina var tidigare ett land slutet för omvärlden och har en gammal kultur som skiljer sig från den svenska kulturen i många avseenden. Med hänsyn till detta väcks många frågor gällande det ledarskap som krävs för att effektivt kunna utnyttja den potential som landet har. Frågan som uppstår är; vad behöver svenska ledare beakta gällande kulturella och affärsetiska skillnader vid arbete i Kina?

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att ta reda på hur svenska ledare upplever och handskas med de utmaningar avseende kulturella skillnader som det innebär att vara verksam ledare i Kina. Vi vill även ta reda på om de kulturella olikheter och likheter som existerar i litteraturen stämmer överens med verkligheten.

1.3 Avgränsning

Vi har valt att främst låta de skillnader och likheter som finns i den svenska och kinesiska kulturen beträffande ledarskap ligga till grund för vår undersökning. Vi har valt att fokusera främst på den övergripande nationella kulturen. Detta innebär att vi har avgränsat oss från att titta på exempelvis religion, kön, generation eller klass på annat än en högst övergripande nivå. Vi har även avgränsat oss från att titta på kroppsspråk och dylikt då observationer inte varit ett alternativ för denna uppsats. Vidare vill vi påpeka att ingen skillnad mellan begreppen chef och ledare har gjorts. Uppsatsen kommer att i första hand vara för att beskriva kulturella skillnader som kan finnas och inga generella slutsatser kommer att kunna dras av resultatet.

1.4 Arbetets fortsatta disposition

- Kapitel 2 Här presenteras den metod och det tillvägagångssätt som vi använt i denna uppsats.
- Kapitel 3 Här beskrivs kulturbegreppet i stort samt svensk kultur och kinesisk kultur. Här presenteras också synen på svenskt och kinesiskt ledarskap.
- Kapitel 4 Här presenteras hur våra respondenter upplevt likheter och olikheter i svensk och kinesisk kultur i form av intervjuvar.
- Kapitel 5 Här presenteras våra egna kommentarer till intervjuvaren och vi för även en diskussion kring hur väl teori och empiri stämmer överens.
- Kapitel 6 Här presenteras våra slutsatser kring jämförelsen mellan teori och empiri samt förslag för fortsatta studier inom ämnet.

2. Metod

I detta avsnitt presenteras metodvalet inför denna uppsats. Vi visar sedan hur vi gått tillväga för att få svar på våra frågeställningar. Det vill säga hur datainsamlingen gick till; hur vi gjorde urvalet av intervjupersoner, genomförandet av intervjuerna och hur materialet bearbetades. Undersökningens kvalitet diskuteras slutligen.

2.1 Forskningsmetoder

Enligt Holme och Solvang (1997) finns det två huvudsakliga metoder att använda vid samhällsvetenskapliga utredningar: kvalitativa och kvantitativa metoder. Vidare menar Holme och Solvang (1997) att båda metoderna med fördel kan användas som komplement till varandra, men det bör vara den egna frågeställningen som skall besvaras som utgör grunden för metodval (Holme & Solvang, 1997 s 87).

2.1.1 Kvalitativ metod

Vi vill i vårt syfte ta reda på hur svenska ledare upplever och handskas med de utmaningar avseende kulturella skillnader som det innebär att vara verksam ledare i Kina. Vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ metod då denna metod lämpar sig bäst när man strävar efter att se världen genom deltagarnas ögon (Bryman, 2005 s 322). Kvalitativ metod kännetecknas av att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som utforskas. Analyser och datainsamling sker parallellt och forskaren försöker fånga människors handlingar och innebörden av dessa (<http://www.ne.se>).

Vid genomförande av en kvantitativ undersökning är det i regel forskarens egna intressen och hypoteser som styr medan det i en kvalitativ undersökning är deltagarnas upplevelser och vad de anser vara viktigt som är förutsättningen. Informationen som samlas in är anpassad efter källans egen situation vilket också ger informationen trovärdighet. Bryman (2005) menar att det är en bra teknik att strukturera intervjun efter förutbestämda frågor. Denna teknik gör det lättare att analysera respondenternas svar (Bryman, 2005 s 323).

För att beskriva och få en förståelse för de kulturella likheter och olikheter som påverkar respondenterna, vilket också är vårt syfte med uppsatsen, så har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod för att försöka beskriva helheten.

2.1.2 Kvantitativ metod

Kvantitativ metod är ett antal olika arbetssätt forskare använder för att systematiskt samla in empiriska och kvantifierbara data, sammanfatta dessa i statistik och siffror för att sedan analysera resultatet med hypoteser. Till skillnad mot kvalitativa metoder bör kvantitativa metoder vara väl strukturerade och formaliserade. Kvantitativa metoder används ofta när studier genomförs på stora populationer. I kvantitativa undersökningar är forskaren inte involverad i deltagarna på samma sätt som i en kvalitativ undersökning (<http://www.ne.se>).

2.2 Angreppssätt

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det två angreppssätt att använda sig av: deduktion eller bevisets väg och induktion, upptäckens väg (Holme & Solvang, 1997 s 51).

Deduktion är ett angreppssätt där forskaren utgår i från hypoteser från befintlig teori som denne senare ställer mot insamlat empiriskt material och försöker dra slutsatser från. Det andra angreppssättet, induktion, kan beskrivas som att teorin är resultatet av en forskningsansats. Med induktivt angreppssätt försöker forskaren skapa teoretiska generaliseringar från observationer (Bryman, 2005 s 24).

Figur 1.1

Deduktion: Teori \longrightarrow Observation/resultat

Induktion: Observation/resultat \longrightarrow Teori

Källa: Bryman, 1997 s 25

2.3 Validitet och reliabilitet

Inom kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod används olika tekniker för att samla in data. För att få en uppfattning om hur väl dessa datainsamlingstekniker fungerar används begreppen validitet och reliabilitet. Validitet kan enkelt uttryckt beskrivas som att man mäter rätt data vid rätt tillfälle medans reliabilitet kan beskrivas som att man mäter pålitligheten på insamlat data. Vid studier som bygger på kvalitativ datainsamling arbetar man ständigt med reliabilitet och validitet under hela studien, vilket skiljer sig från kvantitativa studier där man i regel använder dessa begrepp innan och under datainsamlingen (<http://infovoice.se/fou/bok/>).

Validitet och reliabilitet måste värderas på olika sätt beroende på om studien är av kvalitativ eller kvantitativ art. Eftersom man inom kvalitativ forskning inte kan uppskatta tillförlitligheten på insamlat data på samma sätt som vid en kvantitativ studie där siffror används, får man istället beskriva hur data har samlats in och bearbetats på ett pålitligt och systematiskt sätt (<http://infovoice.se/fou/bok/>).

2.4 Datainsamling

Litteraturstudier

Merparten av den litteratur som vi använt kommer från publicerade källor. Vi har även sökt information och artiklar via högskolebibliotekets databaser, främst i Emerald samt på internet. Sökord som vi använd oss av är bland annat: ledarskap, svenskt ledarskap, kultur och kulturella skillnader.

Vi är medvetna om att en del av vår referenslitteratur kan upplevas som något föråldrad, dock känner vi att denna fortfarande är relevant då de nyare publiceringarna inom svenskt och kinesiskt ledarskap och kulturer har ett annat fokusområde än den äldre litteraturen.

Intervjuer

Intervjufrågorna har vi utformat från den valda litteraturen och dessa har sedan granskats av vår handledare. Vår handledare har kommit med tips och idéer på hur frågorna bör utformas. Antalet frågor har vi försökt att hålla nere så att respondenterna inte skulle behöva lägga för mycket tid på att svara. Holme och Solvang menar också att frågorna inte bör vara för omfattande (Holme & Solvang, 1997 s 100). Eftersom vi inte har kunnat genomföra fysiska intervjuer har vi valt att formulera ett tiotal öppna frågor som e-postats till respondenterna. Detta angreppssätt anser vi har den fördelen att respondenterna fått tid att tänka igenom sina svar och utveckla sina tankar utan den press om svar som vi uppfattar kan uppstå vid personliga möten.

Urval av intervjupersoner

För att få ett så brett urval som möjligt av ledningspersoner har vi kontaktat flera svenska bolag som verkar i Kina, bland annat: IKEA, Kraft foods, Exportrådet samt H & M, Sandvik och Ericsson. Vi fick positiva svar från Ericsson, Sandvik och Exportrådet och började därefter kontakta de personer som var aktuella för intervjuer och skicka ut intervjufrågor till dessa. Tyvärr hoppade Exportrådet av i sista sekund vilket resulterat i att vi har intervjuat två stycken personer på Ericsson och en person på Sandvik.

Presentation av intervjupersoner

Vi har genomfört e-post intervjuer med Johan Rapp som arbetar på Sandvik SMT i Shanghai och Björn Boström som arbetar på Ericssons forskning och utvecklingsavdelning i Neijiang samt Magnus Korsgaard som arbetar med säljstöd på Ericsson i Gävle.

Genomförande av intervjuer

Eftersom två av våra respondenter befinner sig i Kina för tillfället har intervjuerna genomförts via e-post. Respondenterna har fått cirka två veckor på sig att besvara tio frågor rörande ledarskap, svensk och kinesisk kultur. Vi har även valt att presentera svar som rör kineser i allmänhet (och inte nödvändigtvis medarbetare/underordnade) men eftersom det har med kulturen att göra anser vi det lämpligt att ta med i vår analys.

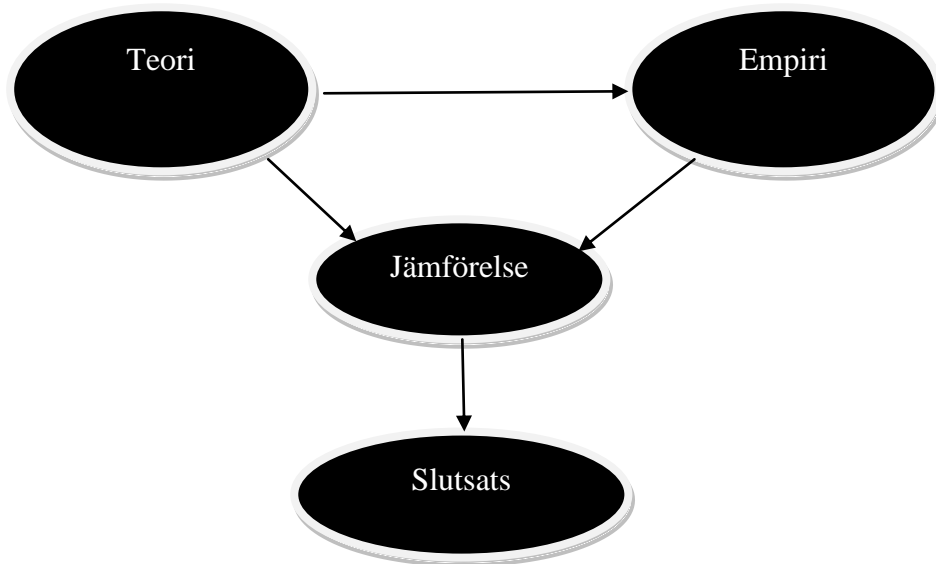
Vi vill påpeka att när vi använder oss av uttrycket "kineser" så syftar vi på kinesiska medborgare i allmänhet som är påverkade av den kinesiska kulturen. Chef/ledare och medarbetare/anställd är naturligtvis inräknade eftersom de påverkas av kulturen också.

Bearbetning av materialet

Under analysarbetet av vårt empiriska material har vi valt ut fem stycken rubriker som kan kopplas till teorin och vi har använt oss av dessa rubriker för att skapa en struktur på analysen. Som avslutning har vi valt att presentera de slutsatser vi kunnat se under vårt arbete med denna uppsats samt förslag på fortsatta studier.

2.5 Tillvägagångssätt

När vi genomfört arbetet med denna uppsats har vi utgått från den modell som visas nedan:



*Figur 1.2: Arbetsmodell
Källa: Egen*

I dag är Kina kanske hetare än någonsin på den internationella marknaden och vi båda kände att det skulle vara intressant att utforska mer i hur svenska ledare ser på den kinesiska kulturen. Ett tidigt problem som vi stött på var hur vi skulle hantera avgränsningen, då begreppet kultur är så pass brett. Detta löste dock sig självt då vi valde att fokusera på de nationella kulturskillnaderna som finns.

Genom hjälp av vår handledare kom vi i kontakt med företaget Sandvik och två stycken medarbetare som arbetade i Kina. Efter vår första kontakt via mejl med en av medarbetarna stod det klart att han inte kunde bidra till uppsatsen, men han gav oss tipset att kontakta exportrådet. Vi frågade om de tilltänkta företagen var intresserade av att hjälpa till som respondenter för en studie om kulturella skillnader mellan Sverige och Kina.

I mitten av april skickade vi ut frågeformulär till Sandvik och exportrådet och började samtidigt se oss om efter fler företag att intervjua. Här stötte vi på vårt största problem då ingen av de sex företagen som vi kontaktade hade möjlighet att medverka i studien.

I slutet av april satt vi oss ned och funderade över vilka företag som är verksamma i Kina och som eventuellt skulle kunna hjälpa oss. Vi kom fram till att Ericsson har lång erfarenhet från arbete i Kina och vi tog kontakt med Ericsson som lotsade oss fram till Björn Boström som arbetar som utvecklingschef i Kina.

I slutet av juni fick vi även kontakt med Magnus Korsgaard som arbetar på Ericsson i Gävle och precis kommit hem från sin Kina vistelse. Magnus fick intervjufrågor mejlade till sig i början av juli och svarade väldigt fort på dessa.

Vi inledde varje intervjufrågan med att presentera vårt syfte med uppsatsen, och vi talade om för respondenterna att vi skulle ta hänsyn till deras eventuella begäran av anonymitet. Efter att vi fått in alla svar har vi letat efter nyckelområden som några eller samtliga respondenter uppgav i sina intervjuer. Vi sammanställde sedan intervju svaren och avslutade med att koppla samman redan publicerad teori med vårt empiriska material.

Vi författare upplevde att den svåraste biten vara att hitta rätt respondenter som var villiga att ställa upp på intervjuer. Detta har resulterat i att vi fått ändra i våra kriterier vid uttagningen av respondenter. Dock vill vi påpeka att resultatet av våra respondenters svar var långt över vår förväntan och vi är mer än nöjda med dessa. Trots våra stora ansträngningar att finna respondenter i Kina anser vi att både Johan, Magnus och Björn har gett oss ett värdefullt material att arbeta med. Synd att inte fler kunnat medverka och bidra till en fylligare empiri, då vi fått tre avhopp i sista sekund.

2.6 Metoddiskussion

Om fokuset i denna uppsats varit mer djupgående, hade en kvantitativ undersökning som komplement till den genomförda kvalitativa undersökningen varit att föredra. Dels för att öka trovärdigheten och bättre kunna dra slutsatser som bygger på statistiska värden. Vi har i denna uppsats använt oss av litteraturstudier för att få en bred teoretisk grund att stå på samt för att jämföra hur väl det empiriska materialet stämmer överens med litteraturen.

Naturligtvis skulle även intervju svaren kunna anses mer tillförlitliga genom att fysiskt befinna oss på samma plats som respondenterna. Dock anser vi att de svar vi erhållit från respondenterna är sanna och riktiga, då de frågor som ställts inte är så pass kontroversiella att någon respondent inte skulle svara sanningsenligt.

Vi är medvetna om att uppsatsen har en övervägande del av teori. Vi anser dock att det är svårt att minska teorin utan att tappa väsentliga delar i beskrivningen av begreppet kultur som är ett väldigt brett ämne. En alternativ metod till den metod som vi valt i denna uppsats skulle kunna vara att arbeta med observation. Observation används ofta som metod när det gäller studier inom slutna system i andra kulturer än den egna. Observatören ska genom att höra, se och fråga få en uppfattning om vad som sker. Genom observation försöker forskaren få en helbilds uppfattning av livssituationen hos de som blir observerade (Holme & Solvang, 1997 s 110).

Att använda sig av observationer hade varit det angreppssätt som kanske lämpar sig bäst för denna typ av undersökningar. Vi har dock inte haft möjlighet att fysiskt intervjua eller observera respondenterna då dessa befinner sig i Kina. Att befinna sig fysiskt på samma plats som respondenterna skulle möjligen kunnat ge oss en bättre bild av hur kineserna uppfattade vissa situationer och agerade i vissa avseenden, då vi inte har intervjuat någon person med kinesisk bakgrund. Att befinna sig på samma plats som respondenterna skulle eventuellt gett oss en mer okonstlad bild av våra respondenter. Man kan även ifrågasätta tillförlitligheten på grund av att antalet respondenter är begränsat. Med ett högre antal respondenter skulle tillförlitligheten öka. Dock är representativitet inte något centralt syfte i kvalitativa metoder även om urvalet av respondenter naturligtvis är en viktig del (Holme & Solvang, 1997 s 101).

Vi anser att de respondenter vi använder, har skapat en bredd i urvalet beträffande tid i Kina, ålder, arbetsuppgifter, utbildning samt tidigare utlandserfarenhet.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teori och litteratur som använts som grund för vår fördjupning i begreppet kultur.

3.1 Kultur

Ordet kultur kommer ursprungligen från det latinska ordet *cultura* som betyder odling, som i sin tur härstammar från ordet *colore*. *Colore* har många betydelser bland annat kultiver, beskydda, att leva i och vörda (Stier, 2009 s 26).

De senaste definitionerna av kultur anger den som en gemensam världsbild. De människor som har samma kultur reflekterar relativt likartat över världen, strävar efter likartade belöningar och betar sig på det stora hela på samma sätt (Herlitz, 2007, s 9).

Enligt Hofstede och Hofstede (2005, s 17) är kultur den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra. Kulturen härrör från den sociala miljön snarare än generna och bör särskiljas från den mänskliga naturen och individens personlighet (Hofstede och Hofstede, 2005 s 17). Kultur kan även definieras som en samling tillvägagångssätt som en grupp människor har utvecklat gemensamt i syfte att lösa livets väsentliga problem. De lösningar som en samhällsgrupp utvecklar för att säkerställa gruppens överlevnad föder i sin tur ett gemensamt tankesätt och beteendemönster, d.v.s. värderingar och normer (Bodin och Fant, 1995 s 11).

4 termer som beskriver kultur är:

- 1. Symboler:** ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild innebörd för människorna i en viss kultur, men inte för andra.
- 2. Hjältar:** personer – levande eller döda, verkliga eller uppdiktade – som har egenskaper som värderas högt inom en kultur, och som därför blir till förebilder.
- 3. Ritualer:** kollektiva aktiviteter som egentligen inte behövs för att uppnå ett visst mål, men som anses vara socialt viktiga inom en kultur.
- 4. Värderingar:** allmänna tendenser att föredra vissa förhållanden framför andra. Är känslor som är antingen positiva eller negativa. Utgör kulturens kärna (Hofstede och Hofstede, 2005 s 20).

De tre första kulturtermerna kallas sedvänjor och är den synliga delen av en kultur. Nya seder kan läras in under hela livstiden. Förändringar i värderingarna sker däremot långsamt. Värderingarna lärs ut av föräldrarna som i sin tur lärde sig dem av sina föräldrar. Detta innebär att de grundläggande värderingarna i ett samhälle förblir stabila, trots stora förändringar av seder och bruk (Hofstede och Hofstede, 2005 s 26). Värderingar är ett uttryck för vad man i en speciell kultur anser vara bra respektive dåligt. De har alltid en positiv laddning eftersom de fungerar som levnadsideal för medlemmarna av kulturen. De är djupt rotade och ses som allmängiltiga. Värderingarna ger i sin tur upphov till *normsystem* som ger oss riktlinjer för vad som är rätt och fel sätt att handla på i givna situationer. Normerna är inte lika djupt rotade som värderingarna eller ses som lika allmängiltiga (Bodin och Fant, 2005 s 16).

Kulturen kan, och har, förändrats av påverkan från både naturliga och mänskliga krafter. Den första orsaken har varit anpassning till nya miljöer. En annan anledning har varit handel mellan olika kulturer som har överfört inte bara varor, utan även vanor och teknologier.

Militära erövringar har lett till att kulturen har förändrats genom att döda, flytta och blanda befolkningar, och införa nya ledare och regler. Missionärer som försökt omvända människor till nya religioner har också haft en inverkan på kulturer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 30).

Vetenskapliga upptäckter och innovationer har en tendens att påverka sedvänjor, men vissa (som t ex jordbruket) har varit så fundamentala att de förändrat hela kulturer, även värderingarna. När kulturer förändras tillsammans på grund av samma orsak kvarstår dock oftast skillnaderna mellan dem (Ibid).

Nationer är politiska enheter och bör inte likställas med samhällen. Historiskt är samhällen organiskt utvecklade former av social organisation och man kan säga att samhällen har en gemensam kultur, men inte nationer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 31). Det är viktigt att tänka på att varje nationell kultur sluter olika delkulturer inom sig, t ex landsbygd- och stadskultur eller generationskulturer (Bodin och Fant, 1995 s 12). Hofstede och Hofstede (2005) menar att institutioner följer mentala program och anpassar sitt funktionssätt till den lokala kulturen och institutionerna bidrar till att upprätthålla den mentala programmeringen. Detta innebär att vi inte kan förändra sättet människor tänker, känner och handlar genom att importera institutioner utifrån (Hofstede och Hofstede, 2005 s 33).

Det är även viktigt att påpeka att allt beteende inte kan ses som ett resultat av kulturen och det går inte heller att mäta hur mycket av en människas beteende som beror på hennes kultur och hur mycket som beror på personligheten. Allt mänskligt beteende beror på den aktuella situationen och hur övriga personer agerar i situationen (Bodin och Fant, 1995 s 12). Även Herlitz (2007) påpekar att man bör vara försiktig med att överanvända kulturbegreppet. Det kan vara ett skäl till att en människa beter och reagerar på ett visst sätt, men det är inte det enda tänkbara skälet (Herlitz, 2007 s 20).

De flesta ”spelreglerna” i en kultur är outtalade, men som alla ändå är överens om att de ska gälla, *grundantaganden*. Dessa består oftast av föreställningar som ligger så djupt rotade att vi knappt reflekterar över dem (Bodin och Fant, 1995 s 14). Gränsen för vad som kan accepteras sammanfaller med dessa grundantaganden. Gränsen för ens förhandlingsutrymme i förhållande till människor från andra kulturer beror också på ens grundantaganden (Bodin och Fant, 1995 s 29).

3.2 Svensk historia

Sverige, ett land med nio miljoner invånare utspridda på en yta större än England. Under 1800-talet dominerades det svenska samhället av jordbruk men industrialiserades fort med hjälp av innovativa personer så som Alfred Nobel och Lars Magnus Ericsson. Bolag som Alfa Laval, Ericsson och Asea utvecklades snabbt och etablerade sig på den nordiska marknaden (Birkinshaw, 2002 s 11-19).

Med den kommersiella framgången ökade också den ekonomiska tillväxten i Sverige, den svenska modellen uppstod med en regering som åtog sig full sysselsättning, generösa sociala skyddsnät och en stark fackföreningsrörelse. Sverige har fler stora företag per capita än något annat land i världen. Många av företagen är världsledande inom sitt område, till exempel Ericsson i Telekomsektorn, Sandvik inom verkstadssektorn och Electrolux inom vitvarusektorn (Birkinshaw, 2002 s 11-19).

Många av dessa världsledande bolag har idag blivit uppköpta av utländska bolag där det slutar med att svenskar sköter det sammanslagna företaget, vilket visar hur utländska investerare värderar de svenska bolagen (Birkinshaw, 2002 s 11-19).

Sverige har en lång och imponerande historia av industriella innovationer. Lars Magnus Ericsson uppfann bland annat telefonväxeln. Andra vardagssaker som innovativa svenskar har uppfunnit är blytlåset, tändstickor och dynamit. På senare år har svenska bolag gått i framkant när det gäller management innovationer. Sverige rankas också högt när det gäller nystartande av företag och entreprenörskap (Birkinshaw, 2002 s 11-19).

3.3 Svensk kultur

Jämlikhet

Skandinaver lever i väldigt jämlika länder när det kommer till de flesta aspekter i livet och samhället. Normen är att olikheter i samhället bör minimeras och det finns en stark rättviseuppfattning som innebär att alla bör ha lika rättigheter, att lagar och regler gäller för alla och privilegier inte anses acceptabla. De ligger åt det individualistiska hållet (istället för kollektivistiska) men de har inget extremt lågt värde, vilket innebär att de kan acceptera regler och regleringar så länge som de är rättvisa (Bjerke, 1998 s 228-230). När Jean Phillips-Martinsson (1992) intervjuade 171 utländska affärsmän tog många av dem upp överflödet av regler och förordningar och det negativa i det (Phillips-Martinsson, 1992 s 76).

Hierarki betyder i den svenska kulturen att olika roller har upprättats av konventionella skäl, att organisationer har en mer vertikal kommunikation och att de anställda är mindre rädda att inte hålla med sin chef. Jämlikheten innebär ett demokratiskt beslutsfattande, mindre formella chefsstilar, mindre centralisering och mer platta organisationer. Denna jämlikhets- och rättviseuppfattning visar sig när det gäller chefer och överordnande bland annat genom att chefernas samhällsstatus beror på rang och inte klass, att den idealiske överordnade är en lojal demokrat, att auktoriteter bör tjäna folket och att utövande av makt bör vara legitimt. En stor anledning till utvecklande av jämlikheten är de skandinaviska regeringarna. De har en stor offentlig sektor och antagandet om rätten till samhällshjälp styr. Det finns små löneskillnader vilket beror på höga inkomstskatter och ett dominerande av socialdemokratiskt styre (Bjerke, 1998 s 228-230).

Enligt André Laurent har svenska direktörer minst problem med att gå förbi det hierarkiska problemet och förväntar sig inte att chefen ska ha alla lösningar. De går hellre till den person som mest sannolikt sitter inne med den nödvändiga informationen (Phillips-Martinsson, 1992 s 106). Lewis (1997) uppger att svenskarna är mer inriktade på själva affären än en personlig relation till motparten. De har en dålig respekt för rang och behandlar även viktiga personer som jämlikar (Lewis, 1997 s 251).

Människor som inte är födda i Sverige kan anse att svenskar har för många regler och regleringar och att t ex medbestämmande slår ner takten på beslutsfattandet. Sverige och övriga skandinaviska länder har styrts av lagar och regleringar och människorna har en djupt liggande respekt för dem (Bjerke, 1998 s 230-232).

Privatliv

Alla internationella affärsmän som Phillips-Martinsson (1992) intervjuade var överens om att det var svårt att komma svensken in på livet (Phillips-Martinsson, 1992 s 75). Svenskar älskar sitt privatliv och fyra egenskaper i kulturen är att: alla har rätt till ett eget privatliv och till en egen åsikt, företagets inblandning i privatlivet förkastas, arbete är mindre centralt och kortare

arbetstid föredras framför mer pengar av många. Den strikta gränsen mellan privatliv och arbete kan vara ett handikapp i arbetet med andra kulturer där gränsen är mer flytande, men samtidigt kan en svensk istället beskrivas som oberoende. Med en framgångsrik uppfostran kan kulturen leda till ansvarsfulla och oberoende människor. Svenskar är inte särskilt utåtvända vilket leder till att de kan beskrivas som ”allvarliga” och svenska affärsmän beskriver sig bland annat som ”seriösa”, ”hämmade”, ”sansade”, ”tysta”, ”artiga” och ”tillbakadragna” (Bjerke, 1998 s 232-233). Svenskar lägger sig ogärna i andras privatliv (Phillips-Martinsson, 1992 s 56).

Begreppet ”Lagom”

”Lagom” är det svenska sättet att anpassa sig till samhällets oskrivna lagar, att inte utmärka sig. Det säkraste är att hålla sig tyst, oberörd, lugn och samlad (Phillips-Martinsson, 1992 s 19). Lewis (1997) skriver att svenskarna kan klara av att småprata i högst 10-15 minuter (Lewis, 1997 s 251). Detta tar även Phillips-Martinsson upp när hon skriver att svenskarna undviker småprat (Phillips-Martinsson, 1992 s 108).

Att konversera är inte en av svenskens starka sidor. Många svenskar föredrar att titta om de anser att de inte har något väsentligt att säga (Phillips-Martinsson, 1992 s 55). Det är vanligt att svenskar som samtalar med människor av andra kulturer upplever att de inte ”får en syl i vädret” och att ingen lyssnar på en. En viktig orsak till detta är att svensken är van vid att en motpart tydligt markerar när man har lov att tala (Bodin och Fant, 1995 s 29).

Man förväntas inte tala förrän man har något att säga och det kan nästan vara positivt att vara blyg. Man förväntas även att inte framträda i mängden som individ, känt som Jantelagen. Detta gäller även på den nationella nivån. Svenskar tycker inte om att se sig själva som bättre än andra landsmän, även om de är väldigt stolta över sitt land. Något annat som hör samman med detta är den svenska moderationen som innebär att man förväntas ta eller använda precis vad man behöver, men inte mer. Dessa egenskaper har en negativ baksida eftersom dessa krafter kan verka mot initiativ- och risktagande och hålla igen entreprenörskap (Bjerke, 1998 s 233-234).

Praktisk och rationell

Svenskar uppskattar förnuft och saklighet och skandinaviska toppchefer ger utomlands intrycket av att de vet vad de gör i den meningen att de har kunskap om den praktiska sidan av affärer. Det finns i svenska företaget en hög grad av produktmedvetande och service (Bjerke, 1998 s 236-238). Den ”internationella” svenska affärsmannen ses som ärlig, pålitlig, effektiv och bra att samarbeta med och arbeta för av utländska affärsmän (Phillips-Martinsson, 1992 s 59). I Sverige finns ett nära arbete mellan universitet, handelshögskolor, affärsinstitut och företag. Två grundläggande faktorer bakom den praktiska och rationella orienteringen är att kulturen är låg-kontextuell och att det finns en stark betoning på utbildning (Bjerke, 1998 s 236-238).

En låg-kontextuell kultur innebär t ex att paradoxer och överraskningar är få, att folk är vad de ser ut att vara och att det inte finns ett stort behov av att tolka andras tankar, syften etc. Chefssystem utvecklas på logiska och ekonomiska grunder och det förekommer mindre rituellt beteende på arbetsplatsen. Att komma in i den privata sfären kan däremot innebära många ceremonier. Jämfört med andra kulturer är svenskar inte särskilt bra vardagspsykologer, skickliga bedömare av den mänskliga naturen eller effektiva nätverkare. Utbildning värderas högt och den höga utbildningen av svenska chefer har orsakats av – och även lett till – jämlikhetstänkande, hög industristandard och en funktionell specialorientering hos de som sitter i företagsledningarna (Bjerke, 1998 s 238).

Svenskar tar allvarligt på sitt arbete och de som når toppen ska vilja vara där av personliga skäl, snarare än att göra det för någon annan. Andra faktorer än ekonomiska måste motivera chefer (eftersom löneersättningarna är låga och skatterna höga) och en skulle kunna vara att vara en del av inlärnings- och utvecklingsprocessen. Större vikt sätts vid att göra ledarskap till en process och en fråga om samarbete än en roll eller kvalitet. Alla anställda förväntas ha något att säga till om och organisationen ses som en politisk miljö och som en organism för kreativitet och innovation (Bjerke, 1998 s 239).

Att vara hederlig för en svensk innebär att man säger sanningen och håller sitt ord. Denna hederlighet gör det osannolikt att en svensk ger komplimanger eftersom det skulle vara att överdriva. Dock kan svensken uppfattas som ohederlig p.g.a. att han inte är rak och inte säger vad han tycker (Phillips-Martinsson, 1992 s 20).

I en studie beskriver svenskar sig själva som ”välorganiserade”, ”strukturerade”, ”pålitliga”, ”ärliga” och ”etiska”. Svenskar har dock även beskrivits som ”tråkiga”, ”stela” och ”byråkratiska”. Uppriktighet värderas högt och det kan vara svårt för en svensk att t ex låtsas ha vissa åsikter för diskussionens skull. Kritiska åsikter kan ses som ärliga uttryck för en avvikande attityd. Svenskar är även punktliga vilket visar sig privat, socialt och i affärlivet (Bjerke, 1998 s 230-232). Klagomål på svenskarnas rigida tidsbegrepp har kommit från alla jordens håll. Vikten som sattes på att komma i tid ansågs löjlig och småaktig (Phillips-Martinsson, 1992 s 67).

Förhandling och samförstånd

Svenskar tycker inte om konfrontationer och anser att problem ska lösas genom diskussioner som senare ska leda till kompromisser. Typiskt är att svenskar försöker undvika ämnen som är starkt känsloladdade och där åsikterna går isär kraftigt. Inom företagen finns det också en klar tendens att undvika konfrontationer och öppna konflikter. Tendensen att undvika konflikter ska dock inte missförstås. Denna norm råder där man söker vänlighet – som i arbetet – och inom en del institutionella sammanhang (som politiska debatter) eller roller (t ex ledarskap) krävs det att avvikande åsikter kommer fram och hanteras på ett konstruktivt sätt (Bjerke, 1998 s 242-243).

I många svenska sammanhang anses det inte lämpligt att man uttalar sin tydliga mening om något utan att först ta reda på vilka åsikter som de övriga deltagarna kan tänkas vara överens om. Svenskar uppfattar samförstånd som en förutsättning för att kunna samarbeta eller umgås med en motpart (Bodin och Fant, 1995 s 30).

En svensk reagerar på osäkerhet genom att förhandla istället för att luta sig mot en hierarki eller procedurer. Eftersom förhandlingar är lättare att genomföra i långsiktiga relationer värderas långsiktiga band högt. Svenska toppchefer säger att deras viktigaste kvalitet är att de kan få fram resultat i samarbete med sina anställda och sin förmåga att förhandla (Bjerke, 1998 s 244-245).

Bland människor som inte är födda i Sverige finns ett allmänt intryck av att svenskt beslutsfattande går långsamt. Anledningarna till detta är att: de skyndar inte på i ett möte; det är lämpligt att vänta på ett svar istället för att tvinga fram det, medbestämmandesystemet och de anställdas rätt till förhandlingar saktar ner processen, den svenska jämlikheten gör det naturligt för en chef att konsultera sina underordnade, yttre organ är ibland delaktiga i beslutsfattandet och de föredrar att problemen blir väl penetrerade innan besluten fattas. Den

svenska chefen kan kanske ses som långsam i detaljer, men detta innebär inte att de är ovilliga att förändra sig eller experimentera (Bjerke, 1998 s 235-236).

Jean Phillips-Martinsson (1992) uppger att många av de intervjuade affärsmännen hävdade att medbestämmandelagen negativt inverkar på affärsuppgörelser och förhandlingar (Phillips-Martinsson, 1992 s 63). Vidare hävdar Lewis (1997) att genomförandet av beslut i Sverige har svagheter. Det finns en ovilja att ta ställning och en rädsla för konfrontation. Man är även beroende av teamet för att ta initiativ. Förmodligen är beslutsprocessen snabbast i USA och långsammast i Japan. De flesta europeiska länderna hamnar någonstans i mitten, men Sverige är nära Japan (Lewis, 1997 s 248).

Svenskarna kan verka oflexibla eftersom de lojalt står bakom en ståndpunkt som kommit till stånd via en konsensus och gör ogärna ändringar vid förhandlingar om det skulle strida mot just konsensus. De är goda lyssnare och visar förståelse för en motparts ståndpunkt (Lewis, 1997 s 250).

Organisationer

Lojalitet mot en arbetsgivare ses inte som en dygd och svenskar tvekar inte inför att byta om de tror att det förbättrar deras självförverkligande. Ett företag är dock inte en tillfällig organisation utan utgör medel för att generera stabilitet och kontinuitet. Svenskar är i allmänhet väldigt villiga att acceptera förändring, bara denna förändring inte äventyrar känslan av trygghet. Förändring äger rum genom att improvisera och finställa efter hand men denna kreativitet bör kombineras med någon form av kontroll. Svenskar ses som bra problemlösare och de gillar att experimentera. Inom företag är det möjligt att lära genom att experimentera för att det råder en allmän optimism om människors initiativförmåga, ambition och ledarskapskvaliteter (Bjerke, 1998 s 240-241).

Svensk ledarskapsstil är delaktiv och innebär att cheferna är mer personorienterade och ser på den roll som människor har. Den är även mindre formell och inte lika noggrant definierad. Organisationsstrukturerna är ofta diffusa och kan uppfattas av utomstående som mångtydiga. Två egenskaper i kulturen är att människor litar på varandra tvärs över hierarkin och noggrann övervakning värderas som något negativt (Bjerke, 1998 s 246-247). Medbestämmandet innebär att auktoritet och ansvar sprids neråt i organisationen. Folk får fatta sina egna beslut och de är inriktade på lagarbete (Phillips-Martinsson, 1992 s 107). Svenska chefer använder charm, psykologi och en vänlig men bestämd ton i kontakt med underordnade. De försöker få ut det mesta möjliga av de underordnade, men det sker inte genom direkta order utan snarare med anvisningar som kan liknas med förslag. Svenska chefer balanserar mellan att själva ingripa på ett sätt som kan ses som opåkallat och att leda på ett oklart sätt (Lewis, 1997 s 248).

3.4 Svenskt ledarskap

Författaren Anders Källström (1995) har genomfört en rad intervjuer med svenska ledare och menar att det inte går att ge endast *en* bild av hur en svensk ledare är. De intervjuade ledarna kommer alla från skilda bakgrunder och inget tyder på att en framgångsrik ledare måste ha en viss bakgrund (Källström, 1995 s 31). Ingen av de intervjuade ledarna berättar om några krav från föräldrarna. Att studera vidare har nästan varit en självklarhet för alla ledarna. Däremot är valet av utbildning av underordnad betydelse. Ledarna framhäver istället personliga egenskaper som viktigare än inriktningen på utbildningen (Källström, 1995 s 33).

De svenska ledarna upptäcktes snabbt under högskolestudierna eller i början av karriären. Karriären inleds ofta med expertuppdrag som övergår i generalistbefattningar (Källström, 1995 s 34). Ledarna fick starkt självförtroende genom avancerade uppdrag tidigt i karriären. Ledarna formar ofta sin egen personliga ledarstil redan före 30-40 års ålder. Källström (1995) har komponerat en tabell där ledarnas relation till medarbetarna värderas som hård eller mjuk. De svenska ledarna anser sig vara hård - mjuk i sin relation till sina medarbetare. Svenska ledare måste anpassa sig till lokala ledarskapsstilar, då den svenska ledarskapsstilen ofta uppfattas som svag i andra länder. Sammantaget kan det konstateras att ledarskap kan utövas på många olika sätt men ändå betraktas som "svenskt" (Källström, 1995 s 38).

Tollgerdt (1996) har genomfört intervjuer med 16 stycken svenska chefer. De intervjuade betonade betydelsen av att formulera mål, att bry sig om medarbetarna och att vara ärliga som viktiga delar i ett framgångsrikt svenskt ledarskap. De svenska ledarna ansåg också att det var viktigt att skapa delaktighet och öppenhet så att medarbetarna kan ges möjlighet att ta ansvar (Tollgerdt, 1996 s 26).

Tollgerdt (1996) menar att svenska ledare och deras relation till sina medarbetare präglas av tolerans och öppenhet. De svenska ledarna ansåg att trivseln på arbetet var viktig och att medarbetarna skall kunna tala om händelser som inte är arbetsrelaterade (Tollgerdt, 1996 s 77). Svenska ledare är positiva till att inte arbeta efter strikta regelverk och att delegering var viktigt för att fördela arbetet och visa förtroende för medarbetarna. Ärlighet, motivation, engagemang, samverkan och lyhördhet är egenskaper som de svenska ledarna anser att framgångsrika ledare skall besitta. Sociala och personliga egenskaper väger tyngre än kompetensen införskaffad genom studier (Tollgerdt, 1996 s 83).

Enligt Tollgerdt (1996) anses svenska ledare vara formella och inte speciellt spontana. Svenska ledare ansågs också prata och diskutera mycket men ha svårt för att fatta snabba och tydliga beslut (Tollgerdt, 1996 s 84).

Källström (1995) menar även att svenskt ledarskap möjliggörs med hjälp av den höga utbildningsnivån i Sverige. Medarbetare som besitter en lång utbildning och vet själva att de har förutsättningar att förstå en given situation och ta ett personligt ansvar, kan känna att de blir frustrerade om deras intellekt och kompetens inte kommer till användning om de blir underställd en auktoritär ledarstil (Källström, 1995 s 63). Källström (1995) menar vidare att svenskt ledarskap kan ses som öppet där alla inom organisationen känner till val av riktning och mål för verksamheten. Medarbetarna är informerade om vad ledningen arbetar med och varför (Källström, 1995 s 157).

Källström (1995) menar vidare att svenskt ledarskap utgår ifrån medarbetarnas möjlighet att handla själva utan att följa detaljerade direktiv till punkt och pricka. Svenska ledare motiverade det svenska ledarskapet med att det visar medarbetarna respekt och utnyttjar deras kompetens. Svenskt ledarskap bygger på att kraften skall komma inifrån de anställda istället för att komma ifrån chefen, vilket är vanligt i andra kulturer. Decentralisering är därför viktigt så att medarbetarna får kundkontakt och ansvar direkt i förhållande till kunden (Källström, 1995 s 162).

Genomgående för dessa författare kan det sägas att svenskt ledarskap bygger på att engagera och involvera medarbetarna så att alla arbetar mot samma mål och att allas kompetens kommer till nytta.

3.5 Kinesisk historia

Asien blir allt viktigare för globala ledare, då handeln tenderar att skifta från Atlanten till Stilla havet. År 2020 beräknas Kinas BNP överstiga USA´s med 40 procent. När Mao Tse Tung dog 1976 tog rivalen inom kommunistpartiet, Deng Xiaoping vid. Deng förstod att för att uppnå ekonomisk tillväxt var Kina tvungen att integrera sig med västerländsk teknik och kunskap (Harris, 2000 s 283).

Kineser har alltid upplevt sig själva som högt skattade. Kina betyder världens centrum och kineserna har alltid sett sitt land och sin kultur som centrum av civilisationen. Trots detta är konstigt nog Kinas mest slående egenskap isolation. Genom Kinesiska muren har Kina avskärmat sig från resterande världen i mer än 2 300 år (Harris, 2000 s 283).

1949, när Kina blivit en republik, försökte det kinesiska kommunistiska partiet förändra kinesernas attityder, värderingar och beteenden. Ett viktigt steg för att genomföra förändringen av värderingar attityder mm var införandet av demokrati där alla Kinas invånare fick möjlighet att delta i beslutsfattandet, från den simpla bonden till högt uppsatta statligt anställda (Harris, 2000 s 285).

Efter 1949 har Kinas historia påverkats av två större händelser:

- ”Det stora språnget framåt” under 1950-talets andra hälft. I kort handlar detta språng om att Kina skulle överträffa Storbritannien och komma ikapp USA industriellt och ekonomiskt.
- Kulturrevolutionen under 1960-talet.

Under dessa perioder av Kinas historia, försakades ekonomisk effektivitet och sociala strukturer för att försöka behålla ordningen på befolkningen. Under mitten av 1980-talet införde Deng Xiaoping kampanjer för en ekonomisk reform och för att modernisera Kina (Harris, 2000 s 287).

Kina är ett grupporienterat samhälle. Vid förhandlingar måste många intressen tillgodoses. Vid möten undersöker kineserna motpartens attityd och språk för att infoga detta i problemlösningen. Kineser är ärofyllda och respekterade när det gäller förhandlingar, vilket också leder till att kineser anses vara bland några av världens tuffaste förhandlare (Harris, 2000 s 289).

3.6 Kinesisk kultur

Filosofi

Den asiatiska kulturen har en flytande gräns mellan religion och filosofi och i ”Mountain Sea Scripture” tas Yin och Yang upp. Yin och Yang är den kvinnliga och manliga aspekten på energi och föreställningen om en positiv och negativ sida på allting. Yin och Yang dominerar varje aspekt av asiatiskt liv och tankesätt (Bjerke, 1998 s 194).

Filosofiskt har konfucianism haft ett stort inflytande. *Politisk konfucianism* lade fram principerna för ett hierarkiskt politiskt system där samhällets stabilitet baseras på icke lika relationer mellan människor. Det finns fem sådana relationer (kallade *Wu lun*): uppriktighet mellan far och son, rättfärdighet mellan regent och undersåte, skillnader eller uppdelade funktioner hos man och hustru, ordning mellan äldre och yngre bror, och trohet mellan vänner. Politisk konfucianism används idag av vissa asiatiska regeringar för att legitimera sitt styrandesätt. Konfucius' läror i *personlig etik* har blivit regler för det vanliga livet. De inkluderar hårt arbete, sparsamhet, lydnad, tålamod och uthållighet. Dessa ska nås genom respekt för traditionella hierarkiska relationer och att lägga vikt vid att skaffa sig färdigheter och utbildning (Bjerke, 1998 s 195). Det anses inom Kina att en brist på respekt för de fem relationerna är orsaken till brottslighet och andra sociala problem i de västerländska samhällena. De ojämlika relationerna innebär även fördelar för de i lägre rang då de med högre rang har en plikt att skydda och visa godhet mot de som visar dem trohet och lydnad (Lewis, 1997 s 276).

Med anledning av detta är tre kännetecken hos kineserna hårt arbete, sparsamhet och att ge barnen en bra utbildning. Det finns de som hävdar att kineser nästan är arbetsnarkomaner, både chefer och arbetare. En personlig värdering i Asien är självförtroende och det visar sig i att unga män – och allt fler unga kvinnor – förväntas göra karriär, annars ser de sig själva som misslyckade (Bjerke, 1998 s 197).

Även den kinesiska företagskulturen präglas av konfucianismen. Detta gör att: avstånd mellan chef och underordnad är stort; ojämlikhet är önskvärt; högre ålder medför ”makt”; löneskillnad mellan nivåerna är stor; chefer förväntas få privilegier; underordnade förväntar sig bli tillsagda vad de ska göra; och långsiktiga målsättningar prioriteras (Lewis, 1997 s 280).

Asiater anses i allmänhet vara väldigt vidskepliga och kineser söker efter tecken eller besöker siare när de står inför ett viktigt beslut. Denna vidskeplighet är ett sätt för dem att minska konsekvenserna av ett eventuellt misslyckande vid risktagande (Bjerke, 1998 s 220-221). En annan förklaring till kinesers vidskeplighet är enligt Fang (2003) att de är övertygade att allt har ett samband. Svart har ett samband med vitt och deras kontors placering i förhållande till omgivningen påverkar deras hälsa och karriär (Fang, 2003 s 143). Kineserna tänker väldigt direkt och har svårt att tänka i abstrakta termer. De anser att ödet spelar en stor roll. De tar beslut direkt, relationellt och specifikt, vilket ger dem en tro på sig själva och på sunt förnuft. De är även villiga att ta risker och har en bra förmåga att acceptera osäkerhet (Bjerke, 1998 s 220-221).

Kineserna påverkas även av bland annat taoism, buddhism, och feng shui (Lewis, 1997 s 277) och kineser ser dessa som filosofiska källor istället för religioner som vi i väst ofta gör (Fang, 2003 s 143).

Hierarki och auktoritet

Hierarkin har en stor roll i den kinesiska kulturen. Detta innebär en hög grad av centralisering och höga organisationspyramider. Inom kinesiska organisationer finns konventioner och tvång som ges av den centrala människan i organisationen (ägaren eller dennes representant). Dessa är inte planerade eller opersonliga, och de kan förändras snabbt om chefen bestämmer det. I en typisk kinesisk organisation kontrolleras både personal och arbetsprocedurer men inte på ett totalt, konsekvent eller opersonligt sätt. Cheferna vill kontrollera allting och alla – utom nyckelpersonerna – övervakas (Bjerke, 1998 s 199-200).

Auktoritet är viktigt inom den kinesiska kulturen. En primär värdering inom österländska kulturer i allmänhet är respekt för äldre, som medför en respekt för hierarkisk ställning. Den kinesiska kulturen är väldigt maktcentrerad. Idén om samhällsklasser är en inrotad del i kinesiskt liv, även om klasskillnaderna idag har blivit mer otydliga och inte längre rankas enligt den traditionella ordningen. Identitet baseras fortfarande på föreställningen om ett klassystem och statussymboler är viktiga (Bjerke, 1998 s 203-204).

Ett sätt som beroendet av klass och makt visas inom den kinesiska kulturen är genom en allmän brist på vertikal – eller upp- och nedåtgående – kommunikation mellan positioner. Att undanhålla information för att behålla eller öka makt accepteras och ofta kan öppenhet ses som ett tecken på svaghet. Ett sätt att visa klass inom den kinesiska kulturen är genom pengar och materiella saker. Tidigare fanns en princip att undvika överdrifter, men det verkar i dagsläget nonchaleras. Framgång definieras i termer av erkännande och förmögenhet. Dock är det inte pengabegäret i sig som är drivkraften, utan rädsla. Pengar är ett medel för att generera trygghet (Bjerke, 1998 s 204-205).

Autokrati har en stor roll inom kinesisk kultur. Inom den kinesiska kulturen fattar chefer beslut enväldigt och paternalistiskt och de anställda är rädda för att inte tycka samma som sin chef samt är tveksamma till att lita på varandra (Bjerke, 1998 s 199).

Organisationer

Nyckelpersoner inom en organisation är oftast familj eller släkt. Unga företag världen över kännetecknas av ett paternalistiskt ledarskap men den kinesiska kulturens organisationer verkar kunna bevara detta i större utsträckning även när de växer sig större. Grundaren är i allmänhet omgiven av ett internt nätverk av klanmedlemmar, men storfamiljebegreppet kan ofta leda till nepotism. Det finns de som påstår att korruption är en stor del av den kinesiska kulturen (Bjerke, 1998 s 200).

Gränsen mellan familj och icke-familj är mycket strikt och ofta expanderas inte företagen för mycket, utan istället startas ofta en ny enhet som drivs av en släkting (Bjerke, 1998 s 214).

Inom organisationerna finns ofta ingen formell personalpolitik och tillsammans med det ständiga övervakandet av personalen (som förväntas) kan administrationen se rörig ut för utomstående. Däremot är de bra på finansiell styrning. I den dagliga verksamheten ligger de likvida medlen i fokus. Det är viktigt att alltid ha kontanta medel tillgängliga om en lönsam affär skulle dyka upp. Fokus på försäljning gör kineser benägna att tänka kortsiktigt. Tid är inte samma som pengar för en kines. De kan vara tålmodiga och otåliga på samma gång. De kan vara tålmodiga när det kommer till affärer, men är istället ofta otåliga i privatlivet (Bjerke, 1998 s 207-208).

Kineser kan snabbt anpassa sig när det kan leda till företagsekonomiska fördelar och i allmänhet har asiater en hög respekt för inläring och är öppna mot nya idéer. Detta bör dock inte tas för kreativitet och innovationsförmåga. Kravet på auktoritet hos föräldrar och andra seniorer kan istället avskräcka kreativitet, konkurrens och innovation. I huvudsak har den kinesiska affärslogiken varit baserad på imitation som visar sig t ex i illegal kopiering. Eftersom kineser har svårt att separera ägarskap från chefskap har de en tendens att undvika branscher som kräver en komplex integration av många olika färdigheter (Bjerke, 1998 s 201-202).

Kineser har inte någon känsla för uppföljande service utan anser att när ett avtal väl är gjort är det gjort. Dock är så kallad ”saltning” vanligt bland kineser. Detta innebär att något extra

läggs till, t ex att man får ett extra ägg eller två om man handlar på en marknad. De gillar även att rabattera en försäljares pris vilket har gett dem intrycket av att vara tuffa förhandlare. Koncentrationen på försäljning och resultat kan ibland leda till att kvalitet betonas svagare. Ofta är bristen på kvalitetskontroll ett problem på en kinesisk arbetsplats (Bjerke, 1998 s 206-207).

Grupptillhörighet

En kines tillhör fyra grupper och dessa är arbetsplatsen (danwei), familjen, skolan och samhället. De har en skyldighet mot alla dessa grupper vilket gör att de nästan helt saknar social och geografisk rörlighet (Lewis, 1997 s 278). Den asiatiska traditionen placerar gruppens rättigheter före individens. Individer har en djup bindning till och känsla av att tillhöra sociala grupper. En anledning till familjens vikt är att det ger trygghet i en osäker värld. Familjer är inte bara samhällets fasta grund, utan även företagandets och det utgör den underförstådda organisationsmodellen. Chefen/ägaren har en patriarkalisk relation till de underordnade och beslut tas i familjens bästa intresse. Egenskaper hos de kinesiska företagen är bland annat: chefer strävar mot konformitet och disciplin, chefer stöder inte de anställdas initiativ och gruppaktiviteter, affärslogik är tillit på personliga åtaganden i organiska affärsenheter och mer vikt läggs på träning och användande av färdigheter i arbetet än individuellt självförverkligande (Bjerke, 1998 s 209-213).

Guangxi

Den asiatiska affärsmiljön kan beskrivas som ett antal sammanknutna nätverk och det kallas på kinesiska för *Guangxi*, vilket betyder ”relationer” eller ”kontakter” (Bjerke, 1998 s 214-216). Enligt Zinzius, (2004) betyder *Guangxi* relationer och kännetecknas av gemensamma och ömsesidiga kontakter där alla medlemmar står i beroendeställning till varandra (Zinzius, 2004 s 184). En kines bär på sina relationer som en del av sin person. *Guangxi* baseras på ömsesidiga förpliktelser och sträcker sig bortom storfamiljen. Den kan inkludera ett gemensamt efternamn, hemort, region, utbildning eller andra gemensamma erfarenheter. Med en bra *Guangxi* inom och utanför företaget kan man garanteras att lyckas på det personliga och professionella planet. Nätverkandet är något naturligt för kineser och affärer bygger till stor del på tillit. Denna tillit existerar dock inte naturligt och det kan därför ta lång tid att etablera den, så till vida att den inte existerar p.g.a. t ex gemensam födelseort (Bjerke, 1998 s 214-216).

Det kinesiska samhället kan sägas vara relationsbaserat och bygger på nätverk av kontakter. Utan *Guangxi* är det nästan omöjligt att ta sig runt och göra affärer. För att få saker och ting gjorda är det viktigt att odla de rätta kontakterna vilket innefattar att undvika de som har en stor sannolikhet för att hamna i onåd. Dessa nätverk gör att senioratet och kontakter väger tungt när det kommer till topplaceringar i företag. Relationer väger t.o.m. tyngre än marknadseffektivitet (Bjerke, 1998 s 216-217).

Enligt Bjerke (1998) kan kineser visa upp kreativitet när det kommer till tolkande av lagar och kontrakt. De kan t ex ändra sina krav trots att ett kontrakt skrivits under och ett arbete har påbörjats. Detta beror på att de förhandlar om en relation, inte ett kontrakt (Bjerke, 1998 s 223-224).

Guangxi kan förutomstående förknippas med mutor och korrupcion. I Asien är det dock så att det som kan definieras som korrupcion är accepterat och ibland även oundvikligt. Det finns inte heller många sanktioner förknippade med det (Bjerke, 1998 s 217). *Guangxi* inbegriper gåvor och favörer men kan innebära konsekvenser då mottagaren av en dyrbar present kan räkna med att bli ombedd om att göra givaren en stor tjänst (Lewis, 1997 s 283).

Begreppet ”Ansikte”

Det kinesiska begreppet ”ansikte” har två betydelser. Det första (*li-an*) har att göra med en persons moraliska karaktär och ära, det andra (*mian-zi*) har att göra med rykte och prestige. Båda är viktiga i sociala interaktioner men den andra spelar en större del i vardagen. Att ”förlora ansiktet” betyder att man får sitt ego och sin prestige skadad, medan ”vinna ansikte” ökar prestige (Bjerke, 1998 s 218-219).

Asiatiska kulturer betonar ”skam”, medan västerländska betonar ”skuld”, och det är förenat med att skämma ut sig offentligt eller förlora prestige. Betoningen på skam gör det svårt för en kines att erkänna misstag eller be om hjälp. Det är inte heller populärt att offentligt bli tillsagd hur saker och ting ska göras. Kineser håller sig själva högt, och förväntar sig respekt och förståelse om man ska kunna göra affärer tillsammans (Bjerke, 1998 s 219-220).

Under möten och förhandlingar är det vice ordföranden som fattar beslut, även om dessa oftast sällan fattas under mötet. En hövlig ton används löpande som ett sätt att undvika att någon part förlorar ansiktet. Istället för att säga ”nej” antyds istället att ett förslag skulle medföra svårigheter. Besluten ses som långsiktiga och förhandlingar är sociala sammankomster där relationer upprättas (Lewis, 1997 s 281).

Mittens rike

Kineserna är starkt medvetna om att de lever i världens äldsta samhälle och kallar sitt land för Chung-Kuo – Mittens rike. De anser att de har en moralisk auktoritet och ser utlänningar som underlägsna, dekadenta och illojala (Lewis, 1997 s 274). Kineser anser sig ha en viss kulturell överlägsenhet mot andra människor (Bjerke, 1998 s 222-223). De kan visa uppskattning för t ex europeisk konst och amerikaners tekniska framsteg, men inom den moraliska och andliga sfären ser de sig som överlägsna. Kineser kombinerar en känsla av moralisk överlägsenhet med en kritik av de västerländska samhällena (Lewis, 1997 s 275). En kines ser det som naturligt att hans ras, nation, provins, stad och familj är bättre än en annans. Kineser har även en stark känsla för historia och händelser som skett. Denna känsla har skapat en misstro mot utlänningar eftersom historien innehåller många förödmjukelser mot dem. Kineser har en avslappnad inställning till arbete, men de lägger ner många timmar och arbetar oftast sex dagar i veckan. De gillar att skvallra (t ex på arbetet) men är nogga med att eventuell avundsjuka riktas mot varandra och inte mot utlänningar (Bjerke, 1998 s 222-223).

Kineserna nämner bland annat följande som överlägsna kinesiska värderingar och egenskaper: artighet, sparsamhet, respekt för äldre, tradition, stolthet, respekt för hierarki och patriotism (Lewis, 1997 s 276). Att uppträda artigt innebär i Kina att man är extremt ödmjuk och självförringande. Trots misstron mot utlänningar så är kineser i grunden väldigt gästvänliga både mot utlänningar och andra asiater/kineser (Lewis, 1997 s 283).

3.7 Kinesiskt ledarskap

Kinesiska ledare präglas av självdisciplin och förmågan att uthärda svårigheter. Trots detta anses kinesiska ledare präglas av optimism. En kinesisk ledare lägger ner mycket tid på sitt arbete och värdesätter sparsamhet, tålmod och uthållighet. Kinesiska ledare är avslappnade när det kommer till arbetet. De tar sig tid att skvallra och prata om vardagliga artigheter under te raster. De arbetar i regel sex dagar i veckan och firar bara en högtid per år, det kinesiska nyåret (Bjerke, 1998 s 184).

De kinesiska ledarna tillhör en mycket gammal kultur och många av de värderingar som finns i dag är bevarade från förr. Det är ingen hemlighet att kineser känner en samhörighet genom blod och geografi. Vidare menar Bjerke (1998) att kinesiska ledare är stolta och är villiga att ta risker trots sin stora vidskeplighet (Bjerke, 1998 s 184).

Kinesiska ledare är initiativrika och villiga att lära, men har svårt att involvera andra. Inom det egna nätverket litar kinesiska ledare på sina medarbetare men de kan vara väldigt hemlighetsfulla och ha svårt att lita på utomstående. Kinesiska ledare föredrar att släktingar och andra närstående startar nyetableringar istället för att redan existerade enheter utvecklas av externa personer som inte har kontakt med familjen. Familjen är viktig i Kina (Bjerke, 1998 s 183-186).

Att inte förlora ansiktet är en viktig aspekt för kinesiska ledare. Skam, prestige, ära och rykte är betydande attribut. Kinesiska ledare är erkänt duktiga förhandlare, vilket kan bero på att de oftast förhandlar om en relation hellre än ett visst kontrakt i sig. Avtal och villkor kan ändras även efter att de blivit signerade. Kinesiska ledare karakteriseras också av brist på kommunikation mellan positioner för att behålla eller öka sin egen makt (Bjerke, 1998 s 183-186).

Enligt Bjerke (1998) använder kinesiska ledare en centraliserad chefstil där kontroll av de anställda är en naturlig del. Anställda upplever rädsla för att inte samtycka med sin chef och de anställda litar inte på varandra. Kinesiska ledare har också respekt för senioritet och traditionella hierarkier och är väldigt maktcentrerade. Detta kan bota i att auktoritärianism är en grundläggande värdering i asiatiska länder. Ordning och materiellt välstånd är också viktigt för kinesiska ledare. Försäljningssiffror är den måttstock som kineser använder för att mäta framgång i affärsvärlden. Chefskap och service kommer i andra hand, dock är kinesiska ledare alltid beredd att diskutera affärssuppgörelser som gjorts (Bjerké, 1998 s 185).

Sun Tzu är ett begrepp som präglar kinesiska affärsstrategier. Sun Tzu levde för ca 2000 år sedan och har skrivit boken "krigskonsten". Sun Tzu var en general hos kungen Wu och präglar än idag kinesers strategiska tänkande. Kinesiska ledare får ofta råd genom inhemska böcker och artiklar att använda Sun Tzus principer när de göra affärer eller förhandla om affärer (Fang, 2003 s 146).

3.8 Nationella kulturskillnader

Hofstede och Hofstede har skrivit om fem dimensioner som utgör skillnader mellan nationalkulturer. De fem dimensionerna är: maktdistans, kollektivism kontra individualism, femininitet kontra maskulinitet, långsiktig kontra kortsiktig inriktning och osäkerhetsundvikande (Hofstede och Hofstede, 2005 s 37-45).

Maktdistans

Maktdistans kan definieras som i den utsträckning de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. Institutioner är de grundläggande elementen i samhället, som familjen, skolan och olika samfund; organisationerna är de ställen där människor arbetar (Hofstede och Hofstede, 2005 s 59).

I länder där maktdistansen är liten är underställda mindre beroende av sina chefer och tenderar att föredra konsultation. Det känslomässiga avståndet mellan dem är relativt litet och

de underställda har ganska lätt för att närma sig och säga emot sina chefer. I länder där maktdistansen är stor är de underställda mycket beroende av sina chefer. De underställda reagerar genom att antingen föredra ett sådant beroende eller förkasta det helt och hållet, vilket inom psykologin kallas motberoende (Hofstede och Hofstede, 2005 s 37-45).

I länder med stor maktdistans är idealchefen i den underordnades ögon en välvillig autokrat eller en god fadersfigur. Med idealchef menas i detta fall den som de känner sig bekvämast med och respekterar mest (Hofstede och Hofstede, 2005 s 69).

I länder med stor maktdistans rapporterade cheferna att de förlitade sig mer på sina överordnade och på formella regler, och mindre på egen erfarenhet och på sina underordnade. Vid liten maktdistans bör de överordnade vara tillgängliga för de underordnade och idealchefen är en initiativrik demokrat. De underordnade förväntar sig att bli tillfrågade innan ett beslut fattas som påverkar deras arbete, men de accepterar att det är chefen som slutligen bestämmer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 71).

Sverige fick låga poäng på denna dimension (plats 67/68 av 74), vilket innebär att Sverige bör utmärkas av det som kännetecknar länder med liten maktdistans. Kina hamnade istället högt upp (plats 12/14 av 74) och bör istället utmärkas av samma kännetecken som länder med stor maktdistans (Hofstede och Hofstede, 2005 s 56).

Kollektivism kontra individualism

Individualism kännetecknar samhällen med svaga band mellan individer; alla människor förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. *Kollektivism* är dess motsats och är utmärkande för samhällen där människor redan från födseln integreras i egengrupper med stark sammanhållning som utgör ett skydd för individen hela livet i utbyte mot förbehållslös lojalitet (Hofstede och Hofstede, 2005 s 89).

I de flesta kollektivistiska kulturer anses det vara oförskämt att direkt konfrontera en annan människa. Ordet nej används sällan eftersom det är en konfrontation och ja bör inte nödvändigtvis betraktas som instämmande utan mer som ett sätt att hålla en öppen kommunikationslinje. I individualistiska kulturer är det däremot utmärkande för en ärlig person att säga vad man tycker rakt på sak. Konfrontationer kan vara hälsosamma och åsiktskrockar anses leda fram till högre sanningar. Man bör ta hänsyn till hur kommunikationen påverkar andra människor, men vuxna individer ska kunna ta till sig direkt återkoppling på ett konstruktivt sätt (Hofstede och Hofstede, 2005 s 100).

I ett kollektivistiskt samhälle är det omoraliskt att inte behandla medlemmar ur egengruppen bättre än andra, medan det i ett individualistiskt samhälle skulle betraktas som oerhört omoraliskt (Hofstede och Hofstede, 2005 s 111). Anställningsprocessen i ett kollektivistiskt samhälle tar alltid hänsyn till egengruppen. Man föredrar vanligtvis att anställa släktingar eftersom det minskar riskerna och familjemedlemmar är måna om familjens rykte och hjälper till att tillrättavisa en familjemedlem som missköter sig (Hofstede och Hofstede, 2005 s 113).

I det individualistiska samhället anses familjrelationer på arbetsplatsen ofta vara icke-önskvärda, eftersom de kan leda till nepotism och intressekonflikter. I det kollektivistiska samhället betraktas relationen mellan arbetsgivare och anställd i moraliska termer och som en ömsesidig skyldighet att ge beskydd i utbyte mot lojalitet. Att en anställd presterar dåligt i denna relation är inte skäl att avskeda honom: man skickar inte bort sitt barn (Hofstede och Hofstede, 2005 s 113).

I individualistiska samhällen betraktas relationen mellan arbetsgivare och anställd främst som en affärstransaktion. Om den anställde presterar dåligt eller erbjuds högre lön av en annan arbetsgivare anses det vara legitima och socialt accepterade skäl att avsluta en arbetsrelation (Hofstede och Hofstede, 2005 s 113).

Etniska och andra skillnader inom arbetsgruppen spelar en roll i integrationsprocessen och företagsledare i en kollektivistisk kultur är extremt uppmärksamma på sådana faktorer. Det är ofta en god idé att placera personer med samma etniska bakgrund i samma arbetslag, även om individualistiskt skolade företagsledare vanligtvis anser att detta är farligt och vill göra motsatsen. Om arbetsgruppen fungerar känslomässigt som egengrupp bör belöningar och bonusutdelningar ges till gruppen, inte till enskilda individer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 115).

I länder med en dominerande individualistisk medelklasskultur förekommer det att regionala subkulturer på landsbygden har behållit starka kollektivistiska inslag. Detsamma gäller inflyttade minoriteter av arbetare bland arbetskraften inom vissa branscher i vissa individualistiska länder. Att det uppstår en kulturkonflikt mellan företagsledningen och regionala eller minoritetsarbetare är då troligt. Denna konflikt tar sig uttryck bland annat i företagsledningens extrema tveksamhet inför att använda gruppbelöningar när detta skulle passa den kultur som råder bland arbetsstyrkan (Hofstede och Hofstede, 2005 s 115).

Att öppet diskutera en anställds prestationer med honom eller henne kolliderar i ett kollektivistiskt samhälle med den norm som förespråkar harmoni och sådana samhällen har mer subtila, indirekta sätt att ge återkoppling: t ex genom att inte dela ut en sedvanlig belöning eller verbalt via en mellanhand. Metoder som bygger på att man ärligt och direkt säger vad man tycker om andra människor är inte lämpliga i kollektivistiska kulturer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 115).

Sverige kan sägas vara ett individualistiskt samhälle (plats 13/14 av 74) medan Kina mer liknar ett kollektivistiskt samhälle (plats 56/61 av 74) (Hofstede och Hofstede, 2005 s 91).

Femininitet kontra maskulinitet

Ett *maskulint* samhälle har emotionella könsroller tydligt åtskilda; män ska hävda sig, vara tuffa och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Ett *feminint* samhälle har emotionella könsroller som överlappar varandra; både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet (Hofstede och Hofstede, 2005 s 133). I feminina kulturer är lärare mer benägna att berömma svagare elever, för att uppmuntra dem, än att öppet berömma duktiga elever. I feminina kulturer är den medelmåttiga studenten norm, medan det i mer maskulina länder är de bästa studenterna som är normen (Hofstede och Hofstede, 2005 s 150).

Ett exempel som visar hur tankegångarna går i ett maskulint samhälle är, enligt Hofstede och Hofstede (2005), att livssynen går mot att man ska ”leva för att samarbeta”, medan det i feminina länder går mer mot att man ska ”arbeta för att leva”. I maskulina kulturer har man uppfattningen att konflikter bör lösas genom en god kamp. I relationerna mellan arbetare och arbetsgivare i industriföretag i maskulina länder är sådana kamper vanliga. Om det är möjligt försöker företagsledningen helt undvika att ha med fackföreningar att göra, och sättet på vilket fackföreningar betar sig förklarar deras motvilja. I feminina kulturer föredrar man att lösa konflikter genom att kompromissa och förhandla (Hofstede och Hofstede, 2005 s 157-158).

I ett maskulint samhälle socialiseras pojkar till att hävda sig, vara ambitiösa och tävlingsinriktade och när de växer upp förväntas de försöka avancera i karriären. Flickorna i ett maskulint samhälle utgörs av två skilda grupper: de som vill göra karriär och majoriteten som inte vill det. I ett feminint samhälle socialiserar familjen barnen i riktning mot blygsamhet och solidaritet, och i ett sådant samhälle kan både män och kvinnor vara ambitiösa och vilja ha en karriär eller inte vilja ha det (Hofstede och Hofstede, 2005 s 159).

Dimensionen är också kopplad till åsikter om det rätta sättet att hantera invandrare. Respondenter i maskulina och fattigare länder krävde assimilering, medan respondenter i feminina och rikare länder förordade integration. Assimilering innebär att invandrare bör lämna sin gamla kultur bakom sig och integration innebär att invandrare endast bör anpassa de aspekter av sin kultur och religion som strider mot det nya landets lagar (Hofstede och Hofstede, 2005 s 163).

Sverige är ett klart feminint samhälle och hamnar sist på Maskulinitetsindexet (MAS) medan Kina är ett maskulint samhälle (plats 11/13 av 74) (Hofstede och Hofstede, 2005 s 134).

Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande kan definieras som i den utsträckning som människorna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 183).

I kulturer där osäkerhetsundvikandet är starkt är gränserna för vad som är smutsigt och farligt hårt dragna. Det är inte bara substanser som kan vara smutsiga och farliga utan även människor kan uppfattas som det. Rasism odlas inom familjen och barn lär sig att personer som tillhör en viss kategori är smutsiga och farliga. De lär sig undvika att leka med andra barn som tillhör sociala, etniska, religiösa eller politiska främlingsgrupper (Hofstede och Hofstede, 2005 s 189).

Kulturer med svagt osäkerhetsundvikande har också klassificerat vad som är farligt och smutsigt, men på ett mindre precist sätt, och är mer benägen att fria än fälla i okända situationer, inför okända människor eller idéer. Reglerna är mer flexibla, superegot svagare, världen ses i grunden som en god plats och människor uppmuntras att uppleva nya situationer. Det starka osäkerhetsundvikandet kan som känsla sammanfattas i främlingshatets trosbekännelse: ”Det som är annorlunda är farligt”. Det svaga osäkerhetsundvikandet kan däremot sammanfattas i: ”Det som är annorlunda, är intressant” (Hofstede och Hofstede, 2005 s 190).

Osäkerhetsundvikande samhällen har mer formella lagar och informella regler som kontrollerar vilka rättigheter och skyldigheter anställda och arbetsgivare har. De har också fler interna regler som kontrollerar arbetsprocessen, men maktdistansen spelar även roll här. När maktdistansen är stor kan behovet av interna regler ibland ersättas av att de överordnade utnyttjar sin rätt att bestämma. Behovet av regler i starkt osäkerhetsundvikande samhällen är känslomässigt; människor har sedan tidig barndom programmerats till att trivas i strukturerade miljöer (Hofstede och Hofstede, 2005 s 197).

Länder med svagt osäkerhetsundvikande kan uppvisa motsatsen: en känslomässig skräck inför formella regler. Människor anser att man bara bör införa regler om det är absolut nödvändigt och att många problem kan lösas utan formella regler (Hofstede och Hofstede, 2005 s 198).

Både Kina och Sverige är svagt osäkerhetsundvikande (plats 68/69 respektive 70/71 av 74) (Hofstede och Hofstede, 2005 s 184).

Långsiktig kontra kortsiktig inriktning

Långsiktig inriktning står för att främja dygder inriktade på framtida belöningar, i synnerhet uthållighet och sparsamhet. *Kortsiktig inriktning* står för att främja dygder som har med det som varit och det nuvarande att göra, i synnerhet respekt för traditioner, att bevara "ansikte" och att uppfylla sociala skyldigheter (Hofstede och Hofstede, 2005 s 226).

Barn som växer upp i en kultur där långsiktig inriktning är låg får lära sig normer som tillhör två olika grupper. Den ena handlar om att respektera "måsten": traditioner, att rädda ansiktet, att uppfattas som en stabil individ, att respektera äktenskapets sociala regler även om kärleken är borta, tolerans och respekt för andra som en principalsak, att återgälda hälsningar, tjänster och gåvor som en social ritual. Den andra handlar om omedelbar behovstillfredsställelse, om att spendera pengar, om att vara känslig för sociala konsumtionstrender (Hofstede och Hofstede, 2005 s 231).

Det finns en potentiell spänning mellan dessa två grupper av normer som leder till att enskilda personer kan bete sig mycket olika (Hofstede och Hofstede, 2005 s 231). Långsiktig inriktning står för ett samhälle där stora skillnader i ekonomiska och sociala förhållanden anses vara icke-önskvärda (Hofstede och Hofstede, 2005 s 237).

Kina utmärks av en långsiktig inriktning (plats 1 av 39) medan Sverige hamnar någonstans i mitten av de två inriktningarna (plats 23 av 39) (Hofstede och Hofstede, 2005 s 226).

Tre övriga kulturskillnader mellan länder

Förutom kulturen finns det 3 typer av skillnader mellan länder:

- Identitet. Besvarar frågan: vilken grupp tillhör jag? Har ofta sina rötter i språket och/eller religiös tillhörighet, och uppfattas och upplevs både av identitetsinnehavaren och den omgivning som inte delar den.
- Värderingar. Påverkar vilka konsekvenser identitetsskillnader får.
- Institutioner. Utgörs av regler, lagar och organisationer som rör familjeliv, skola, sjukvård, företagande, landets styre, sport, media, konst och vetenskaperna (Hofstede och Hofstede, 2005 s 334).

4. Empiri

Här presenterar vi intervju svaren från våra respondenter som är Johan Rapp från Sandvik och Björn Boström samt Magnus Korsgaard från Ericsson.

4.1 Intervju med Johan Rapp

Johan Rapp är 35 år gammal, uppvuxen i Linköping. Johan har läst Industriell Ekonomi i Linköping 1996-2001. Efter sina studier har Johan arbetat med att etablera Lidl butiker i Skåne 2002-2005 i rollen som distriktschef efter att ha startat som trainee i Tyskland. Johan har också arbetat som produktchef på Duni i Malmö 2005-2006, som navigatör/projektledare på Sandvik Materials Technology, Sverige 2006-2008 och som navigatör/projektledare på Sandvik Materials Technology, Kina 2008-2010.

Johans fru jobbade på Sandvik när de bodde i Skåne. Hon ville flytta till Sandviken där hon fått nya jobb möjligheter. Johan följde efter ett år senare och hamnade då på Sandvik. Det var lite av en slump att Johan hamnade på Sandvik, det var också en tillfällighet som avgjorde att det blev Kina. Johan har alltid sökt sig utomlands och hade redan tidigare utlandserfarenhet genom studier och jobb i Frankrike, Österrike, USA och Tyskland.

Sandvik är ett stort företag med verksamhet i många länder. Många jobbar utomlands under en period. Just nu satsar Sandvik Materials Technology (SMT) mycket på Kina, då framtidens marknad och tillväxt sker där. SMT har nyligen byggt en ny tillverkningsenhet, flyttat viss annan tillverkning till Kina och byggt ett servicecenter. Samtidigt rekryterar SMT just nu för fullt för att bygga upp och utbilda en säljorganisation som kan ta sig an möjligheterna i Kina.

Johan är verksam på SMT's säljkontor i Shanghai, sedan augusti 2008, där han jobbar i en roll som internt kallas för Säljnavigatör. Det innebär att han jobbar som projektledare eller internkonsult inom Business Systems.

Business System avdelningen driver projekt inom Operational Excellence. Det täcker Sales and Marketing, Manufacturing, Purchasing, New Product Development and HR. Totalt är de cirka 40-50 personer inom ovanstående områden. I Shanghai är det fem säljnavigatörer från Sverige, Australien, Indien och Kina som jobbar med projekt i Asien.

Säljnavigatörerna driver förändringsprojekt (3-6 månader per projekt) för att förbättra verksamheten (Operational Excellence) på SMT's säljenheter. Det innebär att de analyserar verksamheten, sätter nya mål, designar säljverktyg, processer och system, samt implementerar ett nytt arbetssätt som (exempelvis) är mer lönsamt och effektivt. Mycket av arbetet går ut på att stötta säljchefer inom ovanstående områden.

Johan har inga kinesiska medarbetare direkt under sig utan han möter kinesiska medarbetare i de projekt han driver där de deltar aktivt med egen analys, utvecklingsarbete eller operationell implementering. Han kan även möta dem i en säljutbildning som han håller. När Johan driver projekt jobbar han oftast genom en kinesisk chef.

Johan anser att språket är ett stort hinder eftersom det skapar en viss distans. Han anser även att det är svårt att inse om man "gör fel" enligt den lokala kulturen, men i viss mån är man ursäktad som icke kines. Samtidigt, så är det en balansgång. Johan anpassar sig till den lokala

kinesiska kulturen, samtidigt som han försöker etablera en viss svensk kultur, genom att han jobbar på ett svenskt företag.

Johan anser att det är viktigt att jobba igenom chefer och att låta dem få utrymme att ta beslut. Det är viktigt att det är tydliga direktiv, som passar personens kompetens och att du känner till organisationen. För att undvika förvirring eller stopp i arbetet är det viktigt att ge rätt uppgift till rätt person. Om det är tydligt och klart, så går det ofta mycket fort att genomföra. Mycket fortare än i Sverige. En kinesisk chef ger oftare direktiv till sina anställda om vad de förväntas göra. Det är tydligt vad som förväntas, varken mer eller mindre. En svensk chef kan i jämförelse ge en uppgift, eller ett mål. Hur medarbetaren går tillväga är mer upp till medarbetaren själv.

I Sverige har vi haft välfärd under en längre tid. Kina öppnades för omvärlden 1978, och var då ett mycket fattigt jordbrukarland. I Kina håller man på att bygga upp infrastruktur och välfärd. Tillgång till jobb och pengar styr eftersom det påverkar din chans att "överleva" och leva gott. Den aspekten finns givetvis i Sverige också, men inte alls i lika stor utsträckning. Skillnaden syns också i ageranden på företag, t ex i konkurrens om jobb och i chefskap.

Johan poängterar att Kina är en diktatur, en enpartistat och Sverige är sedan mycket länge en demokrati. Detta präglar hur länderna fungerar. Sveriges yttrandefrihet påverkar hur svenskarna betar sig även på företag, där det är mycket vanligare att ifrågasätta och diskutera. I Kina tas beslut och regler sätts. Det går fort, då det inte sker debatt och utredningar som i Sverige. Även på företag i Kina tas det snabbare beslut då det inte behövs ett konsensus beslut.

Svenska medarbetare är generellt mycket mer självgående och tar egna initiativ. Om någon vill och har en idé, så kan man driva den (inom vissa gränser). I Kina gör man det som ingår i ens arbetsuppgifter. Det är mycket svårare och mycket ovanligare att se att någon går utanför sitt arbetsområde. Johan gissar att anledningen till detta är att risken är för stor att få negativ feedback, så därför är det bättre att bara göra sitt.

Johan anser att det är svårt att framföra kritik, men nödvändigt. I början då han kom till Kina var han försiktig med kritik, men hans erfarenhet är att han inte kom någonstans. Idag är han mycket mer direkt. Han frågar och frågar, tills han förstår varför något t ex inte är gjort. Johan uppmanar samtidigt kineserna att vara mer öppna mot honom. Johan poängterar dock att en kines normalt inte vågar kritisera en chef eller ifrågasätta.

I Sverige kan man prata med personer på olika nivåer. Vem som helst kan ställa en fråga till t ex VD:n. På ett möte med högre chefer närvarande kan vi i Sverige ifrågasätta och diskutera. Det anses sunt att det sker en diskussion och att motargument kommer upp till ytan. Samtidigt vet vi i Sverige genom subtila signaler hur långt vi kan gå, om det är rätt tajming att väcka frågan etc. En sådan diskussion sker inte i Kina (om det inte tydligt efterfrågas).

Johan upplever att i Kina har man stor distans till chefer och det är viktigt med titlar, inte minst för att kunna placera in personer i hierarkin. Ibland vet kineserna inte hur de ska förhålla sig till Johan som projektledare eftersom det är lite oklart var han befinner sig hierarkiskt. De vet att han ofta jobbar med höga chefer, men samtidigt så är han inte chef, vilket kan vara förvirrande. Om Johan föreslår att något ska göras i ett projekt så måste det ofta bekräftas av deras chef.

I en diskussion med Johans indiska kollega, har han sett likheter mellan Kina och Indien i ett chefsbeteende, som skiljer sig från Sverige. I Sverige är det ofta mer förekommande att en chef utvecklar en medarbetare, som sedan kan ta över då chefen byter jobb. I Kina (och Indien) är det ofta förekommande att en chef håller information och kunskap för sig själv. Det gör att han/hon sitter säkrare i sin position, d.v.s. håller framtida konkurrenter ifrån sig.

Det första projektet Johan drev i Kina handlade om att bygga upp en databas med information om kundernas applikationer. Databasen skulle fungera som ett säljstöd med nödvändig info om kundernas verksamhet, men också med relevant intern info som t ex säljpresentationer, produktdata etc. Uppgiften innebar bland annat att utforma databasen, bidra med information, sätta en tidsplan och sprida den till andra marknader. Eftersom tanken var att de (kinesiska kunderna författarnas anmärkning) inte bara skulle vara med och utveckla databasen, utan också senare använda den, efterfrågade Johan mycket idéer från dem om hur de skulle utforma och utveckla databasen.

Johan upplevde ett antal hinder på vägen:

- Att han hade stora problem att tillsammans med kineserna utveckla något från en idé. Det var inte konkret nog. Det hade fungerat i Sverige, men i Kina fick han jobba hårdare.
- Då databasen var färdig och strukturen var klar, var det dags att fylla den med info. Här mötte han också en hel del motstånd, framför allt från äldre kineser. Johan har senare i diskussioner med andra förstått att det kan ha och göra med att man gärna håller på den informationen man har. Att ha information innebär en konkurrensfördel. Den släpper man inte ifrån sig.
- Man kan fråga sig varför ingen i teamet kommenterade ovanstående, d.v.s. att de inte förstod uppgiften och behövde tydligare instruktioner, samt att de inte ville dela med sig information. Problemet är att kineserna har svårt att säga direkt nej till Johan (som projektledare). De säger antagligen nej, fast på ett sätt som han inte förstår.

Johan påpekar att trots alla hinder används databasen idag.

I en svensk företagskultur förväntar sig medarbetare att få information (om allt möjligt rörande företaget och dess anställda). Det anses nästan som en rättighet. I Kina är det inte alls lika självklart att bli informerad. Johan anser att kinesisk företagskultur definitivt är mer toppstyrd, där svensk kultur generellt är mer platt.

Johan hade utbildning om kulturskillnader, kulturkrockar och att flytta utomlands med familj innan han åkte till Kina. Han började också läsa kinesiska. Johan anser att han fick en bra utbildning i förberedande syfte, men den kunde varit än mer kinaspecifik.

På plats anser han att det skulle behövas kontinuerlig utbildning i att vara chef i Kina och att förhandla och göra affärer i Kina.

4.2 Intervju med Björn Boström

Björn Boström är 63 år och har arbetat inom Ericsson i snart 40 år. Han är civilingenjör och började på Ericssons rotationsutbildning 1970. Hans första stora uppdrag var att sätta upp en fabrik på Irland 1973 där han arbetade som chef i fyra år. Därefter var han stationerad i Mexiko och Sverige innan han 1998 blev koncernansvarig för Inköp och Supply. 2003 kom han till Kina för att öka Ericssons supply-enhet som nu är koncernens största. I dagsläget är Björn ansvarig för uppbyggnaden av R & D (Research & Development) i Kina.

Björn hamnade i Kina eftersom landet utgör en av de största marknaderna för Ericsson. I Kina finns de största mobiltelefonoperatörerna och det finns en stor tillgång på ambitiösa och duktiga ingenjörer. Björn var bosatt i Nanjing mellan 2003 och 2008 där han var president för Ericssons JV som byggdes upp från 300 personer till nästan 2 000. 2008 blev han VP (vice president) för Ericssons marknadsbolag och ansvarig för R & D verksamheten. I nuläget har Ericsson 3 000 anställda som är spridda på fem orter i Kina.

Björn karakteriserar sitt ledarskap med orden *tydlig, öppen, ärlig, och rättvis*. Han ställer krav, men delegerar även ansvar och befogenheter. Dock följer han upp viktiga frågor när det är nödvändigt.

Björn berättar att eftersom Kina, generellt sett, är ett mycket auktoritärt samhälle finns det en risk att de kinesiska medarbetarna inte går till sin chef om de börjar få problem med en arbetsuppgift. Björn berättar vidare att de inom Ericsson har individuella samtal med sina medarbetare, där mål och uppföljning av satta mål diskuteras. I sin position som ledare försöker Björn att ha en öppen dialog med medarbetarna för att försöka finna ständiga förbättringsområden, både hos medarbetarna och i verksamheten. Ledorden som Björn använder sig av i sitt arbete är öppenhet och ärlighet.

Björn berättar att han upplever att familjen betyder oerhört mycket för en kines och att man i Kina håller ihop och hjälps åt. Han berättar vidare att företagskulturen i Kina är tuffare och mer affärsmässig. Björn anser att ett problem i Kina är att det är många myndighetskontakter som ska hanteras och att det kinesiska samhället är ganska byråkratiskt. Han tillägger dock att med de rätta kontakterna ordnar sig det mesta. Björn har arbetat med Kina-frågor inom Ericsson sedan 1991 vilket har gjort att han gradvis kommit att förstå hur det kinesiska samhället fungerar.

Björn anser att det definitivt behövs en utbildning för människor som ska arbeta i Kina, speciellt eftersom han anser att det sprids mycket vinklad information i västvärlden. Denna utbildning bör vara ett heltäckande paket som inkluderar Kinas myndighetssystem, affärsetik/sedvanor och de möjligheter som erbjuds för privatlivet.

4.3 Intervju med Magnus Korsgaard

Magnus är 35 år, och har jobbat på Ericsson sedan -95 inom produktion, kvalitet och nu senast inom Logistik. Magnus är teknisk utbildad och arbetar idag på Ericssons fabrik i Gävle. Magnus hamnade i Kina på ett korttidsuppdrag på 5 månader, då Ericsson var på gång att starta ett nytt orderkontor i Nanjing. Magnus arbetar idag med samma sak inom APAC (Asia and Pacific) i Sverige.

Under sina fem månader i Kina arbetade Magnus med att supporta samt utbilda 6 stycken personer. Två av personerna hade tidigare Ericssonkunskap samt fyra helt nya.

En skillnad som Magnus nämner är att i Sverige behöver du som chef inte vara kompis med din personal, men i Kina så är det väldigt viktigt att du har skapat en bra relation med din personal. Kinesiska medarbetare arbetar mycket mer än svenska. Behöver man jobba övertid så är det självklart att man gör det. Förmiddagsfika samt eftermiddagsfika som en svensk är van vid existerar inte i Kina. Det finns inga fikabord, utan vill du ta en kaffe så får du sitta vid ditt skrivbord och dricka det.

”Jag har heller aldrig hört talas om en kines som har ”gått in i väggen” ”

-Magnus Korsgaard

Magnus berättar att han kan framföra kritik men det är väldigt sällan en kines vågar kritisera. Allt handlar om förtroende. Det är väldigt viktigt att du bygger upp ett förtroende med en kines. Då kan de våga säga vad de tycker. Inte i grupp, utan endast till dig själv.

Semesterveckor existerar inte i Kina, men däremot har de väldigt många helgdagar såsom Kinesiska nyåret, drakfestival mm. De kan vara ledig 4-5 dagar i sträck ganska ofta jämfört med Sverige. Oftast så jobbar en Kines på samma företag under väldigt lång tid. Det är väldigt sällsynt att de byter jobb. Eftersom de har byggt upp en relation med sin chef, så ser de det som ett svek att byta jobb.

Har du som chef ett gruppmöte kan det vara väldigt svårt att få gensvar och diskussioner i gruppen. Kineser är väldigt rädda för att göra bort sig, så ställer du en fråga under ett möte så får du inget svar. Du ska inte ställa en fråga till en person under ett möte. Risken är då att de kan svara fel och göra bort sig.

Största problemet som Magnus stött på i Kina är att en kines alltid säger ok till något även om de inte kan hålla det de lovat. Även om de inte förstår vad du menar så säger de att de gör det. Dessa saker kan vara väldigt svårhanterade.

Magnus har fått en utbildning som heter Kulturella skillnader som i korta drag tar upp hur olika synsätt på samma saker olika kulturer kan ha. Magnus berättar också att hans chef gått en utbildning som syftade till att lära ut hur man som chef ska agera när man har kinesiska medarbetare som personal.

Magnus anser att det är bra att få utbildning om den kultur man skall möta i arbetet och påpekar samtidigt att som chef i Kina är det väldigt bra att gå en chefsutbildning för att lära sig hantera den kinesiska personalen.

Magnus berättar att om man skall arbeta i Kina, så är det mycket man ska tänka på när det gäller bemötande av kineser. De är ett väldigt speciellt folk, där till exempel alla män arbetar i kostym, även de som städar på företagen.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras och ställas mot teorin. För att få en struktur på analysen har vi satt rubriker som vi anser relevanta till respondenternas svar.

Kulturen i Kina kommer antagligen att förändras i och med de förändringar som landet har börjat genomgå, men förändringarna kommer troligtvis att ske i de så kallade sedvänjorna (symboler, hjältar och ritualer) och inte i de grundläggande värderingarna. Förändringar i värderingarna kommer säkerligen också att ske, men detta kommer troligtvis då att ske ytterst långsamt, särskilt i jämförelse med sedvänjorna.

5.1 Byråkrati

Björn nämnde att ett problem i Kina är att samhället är byråkratiskt och kräver många myndighetskontakter. Detta kan troligtvis härledas till Kinas historia och det Hofstede och Hofstede (2005) talade om när det gällde kultur och institutioner. De menade att institutioner beror på kulturen och bidrar till att upprätthålla den mentala programmeringen. Kina har tidigare varit en diktatur och historiskt en väldigt sluten stat. Landet har börjat öppna upp sig för omvärlden, men byråkratin kvarstår, troligen eftersom det är en del av och ett sätt att bibehålla den kinesiska kulturen.

Det finns en viss likhet med Sverige i detta avseende eftersom det svenska samhället kan upplevas som väldigt lagstyrt. Svenskar har också beskrivits som ”byråkratiska” enligt Bjerke (1998). Tollgerdt (1996) skriver också att svenskar upplevs som formella, pratar och diskuterar mycket men ha svårt för att nå beslut. Vi anser att detta bottnar i att svenska ledare ofta söker konsensus innan beslut fattas. Svenska ledare försöker få medarbetarna att förstå varför ett visst beslut tas. Många svenskar är beredda att diskutera alternativ och göra stora uppoffringar från egna visioner för att nå en gemensam konsensus.

Björn tillägger även att trots den kinesiska byråkratin, ordnar sig det mesta om man har de rätta kontakterna. Detta tror vi bottnar i att kineser ofta har sina nätverk uppbyggda kring sina familjer och andra släktingar. Detta har antagligen också att göra med det som flera författare tar upp och kallar *Guangxi*. Utan *Guangxi* är det nästan omöjligt att ta sig runt och göra affärer. Vi kan konstatera att relationer av alla dess slag är viktigt i Kina. Detta är något som alla våra respondenter nämner flertalet gånger. Magnus nämner bland annat att som chef i Sverige behöver du inte ha en kompisrelation till dina medarbetare medans det i Kina är väldigt viktigt att skaffa sig det. Vi är av den uppfattningen att även om relationerna mellan chefer och medarbetare är viktiga tror vi att unga kineser idag förmodligen anpassar sig mer efter hur affärer görs i de västerländska kulturerna, med snabba beslut osv.

När Kina influeras allt mer av den västerländska kulturen och får en allt högre utbildningsnivå är det troligt att vikten av relationer kvarstår, men också förändras. Magnus säger att det är väldigt sällsynt att en kines byter jobb eftersom de har byggt upp en relation med sin chef. Vi tror att de unga kineser som är, eller är på väg ut, i arbetslivet kommer ha en fortsatt stark värdering när det kommer till långsiktiga relationer, men att det minskar med hänsyn till arbetslivet. Vi tror att detta kommer innebära en mindre lojalitet mot en viss arbetsgivare eller företag. I teoridelen togs det upp att pengar är viktigt för en kines, troligen mer för den trygghet som det kan innebära än enbart materiella ägodelar, och det kommer antagligen bli

ännu viktigare med västvärldens influens. Ett sätt att kunna säkerställa eller öka sannolikheten för tillgång till pengar kan bli att minska betoningen på långsiktiga relationer till arbetsgivare.

5.2 Delaktighet

Svenskar tycks förvänta sig att ha rätten till att delta i sitt arbete. Johan nämner att svenska medarbetare förväntar sig att få information, medan det i Kina inte alls är lika självklart. Källström (1995) tar också upp att i svenska organisationer känner alla till varför och hur olika organisationsmål har satts, och att alla har en grundläggande idé om hur ledningen styr företaget.

Sverige är ett land där maktdistansen är liten, och i sådana länder förväntar sig de underordnade att bli tillfrågade innan ett beslut tas som kommer påverka deras arbete. Dock accepterar de att det i slutändan är chefen som bestämmer. Detta är en av anledningarna till att beslutsfattande anses ta lång tid i Sverige. Johan nämner att besluten tas snabbare i Kina. Detta beror troligtvis på att det inte krävs konsensus i Kina, medan Sverige präglas av rättvisa och jämlikhet även i arbetslivet.

Källström (1995) skriver också att det svenska ledarskapet bygger på att kraften kommer inifrån medarbetarna och inte genom chefen som är vanligt i kulturer med större maktdistans. Eftersom många svenskar är välutbildade kan det vara svårt att tvinga någon genom att som chef ta beslut utan att informera medarbetarna. Om inte medarbetarna involveras i beslut kan det uppfattas som att medarbetarna blir överkörda och att deras kompetens inte kommer till full användning. Johan berättar även att i kinesisk företagskultur är det inte lika självklart som i svensk företagskultur att bli informerad om saker som rör företaget och de anställda.

Eftersom skandinaver inte heller gillar konflikter så kan beslutsfattandets längd påverkas av skandinavernas tendens att komma fram till kompromisser. Sverige är ett land med en feminin kultur och ett utmärkande drag hos feminina kulturer är att man föredrar att lösa konflikter genom kompromisser och förhandlingar.

5.3 Makt

Johan har sett ett chefsbeteende som skiljer Sverige och Kina åt, nämligen att det är mycket mer vanligt att en chef i Sverige utvecklar en medarbetare så denne senare kan ta över chefens jobb. Att detta förekommer i Sverige beror troligen på att det inom företag råder en optimism om människors initiativförmåga, ambition och ledarskapskvaliteter, som Bjerke (1998), Källström (1995) och Tollgerdt (1996) skrivit om.

I Kina (och Indien) håller en chef däremot kunskap och information för sig själv. Detta går i linje med vad Bjerke (1998) skrivit. Han skriver att en brist på kommunikation mellan positioner är ett sätt för kinesiska ledare att behålla eller öka sin makt. Öppenhet och otydlighet kan faktiskt ses som ett tecken på svaghet inom den kinesiska kulturen medans svensk kultur välkomnar och strävar efter att uppnå öppenhet inom organisationen. Johan upptäckte även detta motstånd inför att släppa ifrån sig information i sitt arbete med databasen. Johan uppmanar också sina medarbetare att vara mer öppna inför honom. Vi anser att eftersom Sandvik i grund och botten är ett svenskt företag så är det inte förvånande att typiskt svenska egenskaper såsom öppenhet speglar företagskulturen. Att ändra invanda mönster kan vara väldigt svårt och vi tror att svenska ledare kommer att få arbeta med liknande problem under en lång tid framöver, då fler och fler företag etablerar sig på den kinesiska marknaden.

5.4 Hierarki

Som nämnts upprepade gånger så är hierarki väldigt viktigt i Kina. En anledning till det är den politiska konfucianismen som togs upp tidigare. Johan anser att kinesisk företagskultur är mer toppstyrd än den svenska som generellt är mer platt, och Björn berättar att han upplever den kinesiska företagskulturen som tuffare och mer affärsmässig. Johan berättar vidare att det är viktigt med titlar eftersom de underlättar placandet av människor i hierarkin. Kineser har i vissa fall haft svårigheter att placera in Johan i hierarkin, vilket gjort att de ibland inte heller vet hur de ska förhålla sig till honom.

I Kina ges de underordnade klara direktiv om vad som ska göras, och man gör endast det som ingår i arbetsuppgifterna, medan det i Sverige är vanligare med lösare tyglar. Johan anser att svenskarna är mer benägna att ta egna initiativ. Detta kan bindas till Hofstede & Hofstede (2005) maktdistans. Vi anser att anledningen till att svenskar kan arbeta med lösare tyglar kan bero på att svenskar är insatta i sitt arbete och kan påverka sin egen arbetsituation. De är mer benägna att göra detta då de vet att deras åsikter och förslag kommer att diskuteras och inte bara avfärdas. Vi menar att svenskt ledarskap ofta uppfattas som svagt och otydligt, men med sin valda otydlighet lämnar svenska ledare mer ansvar till medarbetarna att själva tolka satta visioner och mål ute på avdelningar och inom den egna arbetsgruppen vilket i sin tur är viktigt så att medarbetarna känner att även de är med och påverkar sin och företagets utveckling.

Sverige har en låg maktdistans som innebär att det känslomässiga avståndet mellan chef och underställd är litet. Tollgerdt (1996) skriver att svenska ledarna anser att medarbetarna skall kunna komma till sin chef med problem som rör privatlivet likaväl som arbetslivet. Den kinesiska ledarskapsstilen utmärks av envælde och paternalism, medan den svenska snarare verkar bygga på öppenhet och delaktighet. Björn anser att Kinas auktoritära samhälle gör att det finns en risk att kinesiska medarbetare/underställda inte går till sin chef om de får problem i arbetet. Vi är av den uppfattningen att, som svensk chef i Kina, är det viktigt att vara medveten om att en kinesisk medarbetare kan säga att allt är ok även om det inte är det. Detta ställer högre krav på dig som chef att försöka skola dina kinesiska medarbetare till att våga säga nej och att ta upp problem med dig som han/hon står inför.

Johan anser även att i Sverige kan kommunikationen ske mellan olika nivåer i organisationen, diskussioner kan förekomma mellan dessa olika nivåer och det anses till och med som sunt. Sveriges låga maktdistans gör det lättare för svenskar att närma sig och säga emot sin chef än i Kina som har en hög maktdistans som innebär att en underställd har ett stort beroende till sin chef. Sverige är också ett individualistiskt land där det är utmärkande för en ärlig person att ge sina åsikter rakt på sak.

En eventuell funktion av hierarkins vikt i Kina är hur kineser kan framföra och hantera kritik. Johan tycker att det kan vara svårt att framföra kritik och att en kines vanligtvis inte ifrågasätter eller kritiserar en chef. Detta är något som bekräftar teorin. Bjerke (1998) säger att anställda känner rädsla inför att inte samtycka med sin chef och kollektivistiska samhällen (som Kina anses vara) anser att det är oförskämt att direkt konfrontera en annan människa. Det är inte önskvärt att diskutera en anställds prestation med honom eller henne utan återkoppling ges på mer indirekta sätt. Johan förklarar att han tror att en anledning till att kinesiska medarbetare inte vanligtvis tar egna initiativ beror på att det då finns en risk för negativ feedback, d.v.s. kritik. Magnus berättar att han kan framföra kritik men det är väldigt sällan en kines vågar kritisera. Det är viktigt att bygga upp ett förtroende med en kines. Då kan de våga säga vad de tycker.

Enligt oss är detta helt mot de arbetsmetoder som vi anser svenska företag arbetar efter. I Sverige är det vanligt att feedback är både positiv och negativ, men viktigt att komma ihåg är att även negativ feedback kan vändas till något positivt. Hur feedbacken framförs kan också spela in i hur medarbetare upplever kritiken. I Sverige arbetar ledare ofta med en relativt mjuk ledarskapsstil och välkomnar diskussioner med medarbetarna medan kinesiskt ledarskap är mer direkt och hård. Det hårda och direkta ledarskapet är något som kineserna är vana vid och kan kanske uppleva det svårt att gå in i diskussioner med sina svenska chefer. Vi menar vidare att just det faktum att Johan är utländsk spelar en stor roll i att kineserna är rädda för att få kritik. Rädsla för att ha missuppfattat arbetsuppgifter eller missar i språken kan vara möjliga orsaker. En annan möjlig orsak kan vara att kineserna inte är vana att inneha mer information än sin chef och inte fått möjligheten att ta initiativ på tidigare arbetsplatser med mer hårda chefer.

En annan möjlig orsak till att kritik är ett så känsligt ämne för kineser kan ha att göra med uttrycket att "förlora ansiktet". Att få kritik innebär att man förlorar prestige och är förenat med skam. Magnus berättar att om du som chef har ett gruppmöte kan det vara väldigt svårt att få gensvar och diskussioner i gruppen. Kineser är väldigt rädda för att göra bort sig, så ställer du en fråga under ett möte så får du inget svar. Man ska inte ställa en fråga till en person under ett möte. Risken är då att de kan svara fel och göra bort sig.

Vi anser att det är viktigt för de chefer som arbetar med kinesiska medarbetare att de är medvetna om att begreppet "tappa ansikte" är väldigt laddat för kineser. Att inte fråga en specifik person inför en grupp är ett exempel på detta. Risken finns att personen inte kan svara på frågan och "tappar" då ansiktet inför hela gruppen. Att diskutera problem och lösningar på olika frågor i grupp, är ett arbetssätt som vi i Sverige arbetar efter ofta. I Sverige försöker vi få alla som påverkas av de beslut som ska tas att aktivt vara med och bidra till bästa lösningen för alla.

Vi tror inte alls att det är omöjligt att aktivt involvera kinesiska medarbetare i beslut, men vi tror inte att ett framgångsrikt resultat kommer att nås om man använder samma metod som i Sverige. Istället måste alternativa metoder utarbetas som tar hänsyn till den kinesiska kulturen och till det viktiga begreppet med att "förlora ansiktet". Det innebär alltså att metoder för att involvera medarbetarna måste minimera risken för dem att "skämma ut sig" inför de övriga medarbetarna.

Johan berättar även att han ibland har svårt att inse om han gör fel enligt den kinesiska kulturen, men att han är ursäktad eftersom han inte är kines. Kanske är det så att han till viss del även blir ursäktad på grund av att kineser i allmänhet inte gillar att säga Nej och denna tendens förstärks ytterligare när han är svår att placera hierarkiskt. Magnus säger att kinesernas oförmåga att säga nej är det största problemet han har stött på i Kina. Här visar sig ett problem med svenskars och kinesers väldigt olika syn på hierarkin och dess funktion. Detta problem förstärks troligen ytterligare eftersom svenskarna inte är vana vid hög-kontextuella sammanhang.

5.5 Utbildning

Alla våra respondenter är överens om att personer som ska arbeta i Kina bör få förberedande utbildning i den kinesiska kulturen, vilket är viktigt eftersom den skiljer sig från västvärldens mer liknande kulturer. Alla respondenter anser att utbildningen bör ha stort fokus på affärsetik och sedvänjor som rör den, något som även vi författare är eniga om.

Eftersom kinesisk förhandlingsteknik är annorlunda än den vi svenskar är van vid i Sverige är vi av den uppfattningen att de som fått insikt och förståelse för denna förhandlingsteknik före sitt uppdrag i Kina kommer att ro hem fler kontrakt och avtal med mindre arbetsinsats.

Vi anser att internationella företag bör ha någon form av utbildning i kulturella skillnader för sina medarbetare som ska arbeta i främmande länder. Både Sandvik och Ericsson utbildar idag sina medarbetare men som Johan påpekade behövs mer specifika utbildningar på vissa länder. Kina, som är en enorm marknad för Sandvik, Ericsson och andra svenska företag skiljer sig åt på många punkter från vår svenska kultur.

6. Avslutande reflektioner

I detta kapitel redogör vi för de slutsatser som framkommit i detta arbete samt lämnar förslag på fortsatt forskning.

Vårt syfte med denna uppsats var att ta reda på hur svenska ledare upplever de utmaningar avseende kulturella skillnader som det innebär att vara verksam ledare i Kina. Vi tycker att vi fått fram en hel del underlag trots våra relativt få respondenter. Vi ville även ta reda på om de likheter och olikheter som existerar i litteraturen stämmer överens med verkligheten. Nedan presenterar vi de olikheter och likheter som vi kunnat urskilja.

Den kinesiska kulturen skiljer sig på många punkter från den svenska. Jämlikhet är något som präglar den svenska kulturen i de allra flesta aspekter och arbetslivet är inget undantag. Svenska medarbetare förväntar sig rätten att delta i beslut rörande deras arbete och få information. Medan den svenska kulturen präglas av jämlikhet, så präglas den kinesiska däremot av hierarki. Vikten av hierarki i Kina är kanske det som svenska ledare bör beakta allra mest när de interagerar med kinesiska medarbetare. Kritik och feedback ska självklart kunna lämnas men med stor försiktighet. Att kunna framföra det på ett alternativt sätt än direkt återkoppling är troligtvis det bästa.

Det är också väldigt viktigt att arbetsdirektiven är klara och tydliga i Kina, till skillnad mot i Sverige där de i många fall kan vara mer abstrakta. Detta är viktigt eftersom betoningen på hierarki i Kina gör det svårt för en medarbetare att vända sig till sin chef om denne stöter på problem, har frågor eller inte förstår. Detta gör också att en chef inte kan förvänta sig att få kritik eller feedback rörande sig själv från en medarbetare. Det är även lämpligt att vara ytterst uppmärksam på olika nyanser i beteende och språkbruk eftersom kinesiska medarbetare ofta säger nej till sin chef.

Något som vi tror kan underlätta återkoppling (både till och från de kinesiska medarbetarna) och lösandet av problem på arbetsplatsen är att arbeta med att utveckla relationer och alternativa metoder. Relationer är väldigt viktiga inom och utanför kinesiska företag och kommer troligtvis även vara det i fortsättningen, även om det är svårt att veta i vilken utsträckning i dagens läge. Att utveckla relationer till sina medarbetare kan vara ett sätt att underlätta för dem att framföra åsikter och kritik eller ställa frågor. Ett komplement till detta är att skapa nya sätt för de kinesiska medarbetarna att ta kontakt med och ge återkoppling eller ställa frågor och dylikt till en överordnad.

Våra respondenter säger att de uppmuntrar kineserna att vara öppna mot dem, och det tycker vi att svenska ledare som är verksamma i Kina bör göra. Dock är det viktigt att ha i åtanke att det inte är lätt för dem att vända på invanda mönster hos kineserna. Viktigt att komma ihåg är att Kina blir mer och mer internationaliserat för vart år som går och redan idag är storstäderna starkt påverkade av vår västerländska kultur. Att i framtiden utbilda studenter på universitet och högskolor och medarbetare inom företag i cross cultural management tror vi kommer att löna sig för företag då globaliseringen inte ser ut att avta.

Vi anser att en av våra kanske viktigaste slutsatser är den att våra respondenters svar stämmer väl överens med vår teoretiska referensram, detta trots att vår litteratur är något föråldrad. Vår referenslitteratur skrevs för mellan tio och femton år sedan, men våra respondenter upplever samma kulturella skillnader än idag trots Kinas enorma utveckling under dessa år.

Den likhet som vi kunnat urskilja ur empirin är den byråkratiska delen. Sverige är ett land som styrs av regler, lagar och myndighetsutövning, vilket även Kina är. Det tycks dock kunna bli snabbare beslut med de rätta kontakterna i Kina.

Om svenska företag på ett enkelt och effektivt sätt vill skapa smidiga övergångar för medarbetare som börjar en tjänst i ett främmande land kan en möjlig väg vara att få svenska exportrådet att starta upp och genomföra utbildningar som är gångbara för svenska företag inom alla branscher. Detta anser vi därför att svenska exportrådet har mycket erfarenhet bland sina medarbetare och de har även ett nära samarbete med kinesiska företag och lokala samhällen. Desto bättre rustade våra svenska ledare är inför sin utlandstjänst desto mindre tid behöver läggas ned på problem som uppstår på grund av kulturella skillnader.

6.1 Rekommendation för fortsatta studier

Vi tycker att det skulle vara intressant att genomföra en branschstudie som representeras av både svenska och kinesiska ledare för att få en bättre bild av hur kinesiska ledare ser på svenska ledare samtidigt som skillnader inom olika branscher belyses.

7. Källförteckning

Litteratur

Bjerke Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur, 1998

Bodin Brita, Fant Lars, *Från kultur till kultur*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB, Första upplagan, 1995

Bryman Alan, Emma Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi, 2005

Fang Tony, *Att göra affärer i dagens Kina*. Stockholm: SNS förlag, 2005

Harris Philip R, *Managing Cultural Differences*. Houston TX: Gulf publications, 2000

Herlitz Gillis, *Kulturgrammatik – hur du ökar din förmåga att umgås över gränserna*. Uppsala: Uppsala Publishing House, 2007

Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur, Andra upplagan, 2005

Holme Idar, Solvang Bernt, *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur, Andra upplagan, 1997

Källström Anders, *I spetsen för sin flock*. Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur, 1995

Lewis Richard D, *När kulturer krockar*. Falun: Svenska Förlaget liv & ledarskap ab, 1997

Phillips-Martinsson Jean, *Svenskarna som andra ser dem*. Lund: Studentlitteratur, Andra reviderade upplagan, 1992

Stier Jonas, *kulturmöten – en introduktion till interkulturella studier*. Pozkal Poland: Andra upplagan, Studentlitteratur, 2009

Tollgerdt - Andersson Ingrid, *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö: Liber – Hermods, 1996

Zinzius Birgit, *Doing business in the new China*, Westport: Praeger Publishers, 2004

Artiklar

Birkinshaw Julian, *The Art of Swedish Management*, Business Strategy Review, 2002, Volume 13 Issue 2, pp 11-19

Internet

Svenska ambassaden i Peking:

http://www.swedenabroad.com/Start_20709.aspx

Access: 2010-05-28

Exportrådet Kina:

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/kina/Om-Kina/> Access: 2010-05-28

<http://infovoice.se/fou/bok/10000035.htm> Access: 2010-07-21

<http://www.ne.se> Access: 2010-08-05

Intervjuer

E-post:

Björn Boström, Ericsson, 2010-05-24.

Johan Rapp, Sandvik SMT, 2010-05-24.

Magnus Koorsgard, Ericsson, 2010-07-11.

Bilaga 1 Intervjufrågor

- 1. Berätta lite om dig själv (ålder, utbildning), din bakgrund och din väg fram till i dag.**
- 2. Varför blev det Kina?**
- 3. Var i Kina är du verksam, hur länge har du varit placerad där? Vilka är dina arbetsuppgifter?**
- 4. Hur skulle du karakterisera ditt ledarskap gentemot dina medarbetare? Gör/måste man göra skillnad jämfört med svenska sådana?**
- 5. Vilken är din uppfattning om dina kinesiska medarbetare? Skiljer de sig från svenska? I vilket avseende?**
- 6. Känner du att du kan framföra kritik mot dina medarbetare? Vågar de kritisera dig, är det vanligt?**
- 7. Vilken är den främsta skillnaden mellan svensk och kinesisk kultur i allmänhet? Mellan svensk och kinesisk företagskultur?**
- 8. Vilka är de största problemen du stött på i Kina, med tanke på din svenska bakgrund och hur har du hanterat dessa?**
- 9. Har du fått någon utbildning inom företaget gällande kinesisk kultur, mentalitet och sedvänjor? Om, beskriv vilken typ av utbildning/innehåll?**
- 10. Tycker du det behövs en särskild utbildning som förberedelse, hur skulle du vilja att den utformas?**