

Sammanfattning

Uppgiften i denna uppsats har varit att jämföra den svenska och den kinesiska affärskulturen, för att förstå de likheter och skillnader som är nödvändiga att känna till, när svenska företag vill skapa affärskontakter med kinesiska företag.

Vi har valt att studera affärskulturer i Kina och Sverige med utgångspunkt från Hofstede, (1991) teori om de fem dimensionerna *maktavstånd, individualism/kollektivism, manlighet/kvinnlighet, osäkerhetsundvikande och konfuciansk dynamik*.

Arbetet har genomförts med hjälp av en kvalitativ metod, där både djupintervjuer och litteraturstudier har gjorts. Intervjuerna handlar om svenska och kinesiska affärsmäns uppfattning och dess erfarenheter om affärsrelationer mellan Sverige och Kina, samt litteraturstudier som beskriver ländernas affärskulturer.

Utifrån dimensionerna har en av Hoecklins, (2000) tänkbara strategier valts som ska underlätta förståelsen för de olikheter som finns vid affärskontakter. Strategin vi rekommenderar är att *utveckla gemensamma värderingar* för att få en bättre förståelse för varandras affärskulturer.

”Kulturskillnader kommer alltid att finnas och bör inte undvikas. I stället bör man försöka att förstå och vara ödmjuk inför dem, det blir då lättare att genomföra affärer”.

(En av de intervjuades uppfattning)

Förord

Upprinnelsen till denna uppsats började med att Yehua som är född och uppvuxen i Kina ville lära sig mer om affärskulturen i sitt ursprungsland. Hon kom till Sverige som professionell bordtennisspelare för fem år sedan för att utveckla sitt spel och började efter hand studera på universitetsnivå. Jennie, som grupparbetat med Yehua tidigare, blev nyfiken på att lära sig mer om den kinesiska affärsvärlden.

Yehua och Jennie tog kontakt med Lena som hade skrivit en makroekonomisk analys om Kina i Nationalekonomi A och ville få en djupare kunskap om landet och kulturen. Ämnet var även intressant för henne och vi beslutade samtliga att genomföra undersökningen.

Vi vill tacka alla de respondenter som tagit sig tid att ta emot oss. Även de personer som har läst uppsatsen och gett kritik under tiden som arbetet har växt fram.

Tack också till vår handledare Hans Lindkvist, för att han alltid har funnits till hands med sin rådgivning.

Karlstad 2003-01-01

Jennie Andersson

顏妮

Yehua Bu

葉華

Lena Nyberg-Marble

戀娜

Disposition

1 Inledning

I inledningen presenteras bakgrunden till uppsatsen, vilka problem som undersöks, vad syftet är med uppsatsen samt avgränsningar.

2 Metod

I metoden presenteras de metoder som används i uppsatsen.

3 Teori

I teorin presenteras och beskrivs de teorier som är centrala för uppsatsen.

4 Studie om kinesisk affärskultur

I studien om kinesisk affärskultur återfinns information om Kinas historia samt en litteraturstudie och redovisning av intervjumaterial.

5 Studie om svensk affärskultur

I studien om svensk affärskultur återfinns information om Sveriges historia samt en litteraturstudie och redovisning av intervjumaterial.

6 Analys

I analysen analyseras historia litteraturstudier och intervjuer utifrån de fem dimensionerna ur ett affärsperspektiv. Därefter analyseras organisationsmetaforer utifrån dimensionerna

7 Slutsats

I slutsatsen presenteras de resultat av analysen om den kinesiska och den svenska affärskulturen samt väljs en lämplig strategi för att undvika kulturkonflikter.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Definitioner.....	2
2 Metod	3
2.1 Vårt tillvägagångssätt	3
2.2 Val av metod.....	4
2.3 Insamling av information.....	4
2.3.1 Primärdata	4
2.3.2 Sekundärdata	5
2.4 Krav på vetenskaplighet	5
3 Teori	6
3.1 Definition av kultur	6
3.2 De fem dimensionerna.....	6
3.2.1 Maktdistans	7
3.2.2 Individualism/kollektivism.....	7
3.2.3 Manlighet/kvinnlighet	7
3.2.4 Osäkerhetsundvikande	8
3.2.5 Konfuciansk dynamik	8
3.3 Organisationsmetaforer	8
3.3.1 Organisation som en organism.....	9
3.3.2 Organisation som kultur	9
3.3.3 Organisation som psykiskt fängelse.....	9
3.4 Strategier för att hantera kulturskillnader	9
3.4.1 Bygga upp en kollektiv kultur.....	10
3.4.2 Utveckla gemensamma värderingar	10
3.4.3 Bibehålla varje lands kultur.....	10
4 Studie om kinesisk affärskultur	11
4.1 Kinesisk historia	11
4.1.1 Kinesisk historia ur ett filosofiskt perspektiv.....	11
4.1.2 Kinesisk historia ur ett politiskt perspektiv	12
4.2 Kina ur ett affärsperspektiv	13
4.2.1 Maktdistans	13
4.2.2 Individualism/kollektivism.....	14
4.2.3 Manlighet/kvinnlighet	16
4.2.4 Osäkerhetsundvikande	16
4.2.5 Konfuciansk dynamik	17

5 Studie om svensk affärskultur	19
5.1 Svensk historia.....	19
5.1.1 Det grundläggande tänkandet i religionen	19
5.1.2 Svensk ekonomisk historia.....	19
5.2 Sverige ur ett affärsperspektiv	20
5.2.1 Maktdistans,	20
5.2.2 Individualism/kollektivism,.....	21
5.2.3 Manlighet/kvinnlighet	22
5.2.4 Osäkerhetsundvikande	22
6 Analys	24
6.1 De fem dimensionerna.....	24
6.1.1 Maktdistans	24
6.1.2 Individualism/kollektivism.....	24
6.1.3 Kvinnligt/manligt	25
6.1.4 Osäkerhetsundvikande	25
6.1.5 Konfuciansk dynamik	26
6.2 Organisationsmetaforer	26
7 Slutsats	27
7.1 Uppsatsens resultat	27
7.2 Självkritik	29

Källförteckning

Bilaga 1

1 Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi att ge bakgrunden till uppsatsen, vilka problem som har undersökts och vad syftet är med uppsatsen, samt redogöra för de avgränsningar som har gjorts.

1.1 Bakgrund

Idén till denna uppsats uppstod efter en intervju i våras med företaget Stora Enso och deras erfarenheter om kulturskillnader som de upplevde i samband med fusionen mellan Stora i Sverige och Enso i Finland.

Det pågår idag diskussioner kring kulturskillnader i olika affärssammanhang, ett exempel på detta är sammanslagningen mellan Telia och Sonera, där kulturkonsulter har uttalat sig om problem i samband med samarbeten mellan olika länder som kan leda till svårigheter vid förhandling (Aktuellt, 2002-11-11).

Tanken med uppsatsen är att läsaren ska få en inblick och förståelse för de skillnader och likheter som finns i svenska och kinesiska affärskulturer som kan påverka bland annat samarbeten och förhandlingar.

1.2 Problemdiskussion

Sverige är ett relativt litet land som är beroende av världsmarknaden. På grund av den hårda konkurrensen och de höga produktionskostnaderna har många svenska företag valt att söka sig utanför Sverige för att hitta bland annat nya kundgrupper, billigare produktion och råvaror. Det har medfört att svenska företag söker sig till bland annat Kina som har en kraftigt expansiv marknad, därför inriktas uppsatsen mot svenska företag som vänder sig mot den kinesiska marknaden.

Det är inget nytt fenomen i Sverige att ge sig ut på nya marknader. Redan under 1700-talet hade Sverige handel med Kina. Det var det svenska handelskompaniet, Ostindiska kompaniet, som bedrev handel med Kanton i Kina. Från Sverige exporterades främst trä och järn som såldes i Spanien i utbyte mot silver, vilket kineserna begärde i utbyte när handelskompaniet importerade bland annat kryddor, te, siden och porslin till Sverige och övriga Europa. Ett ökat statligt inflytande kombinerat med hård konkurrens från övriga kompanier medförde dock det att svenska handelskompaniet gick i konkurs i början av 1800-talet. (Nationalencyklopedin, 2000)

Sverige har länge haft bra relationer med Kina, redan år 1950 skapade Sverige diplomatiska relationer med Kina. Sverige var första västlandet som upprättade diplomatiska förbindelser med den nya Folkrepubliken Kina. (www.lu.se)

Kina är idag det land som har världens största befolkning, där finns dessutom billig

arbetskraft. Under de senaste 20 åren har en kraftig ekonomisk expansion skett i Kina och det har inneburit en konstant ökning av Bruttonationalprodukten (BNP) på 8-9 % per år. Kina har därmed blivit ett mycket intressant land för hela världens investerare. (Fang, 1999) Idag är Kina nybliven medlem i World Trade Organisation (WTO) som har till uppgift att ge globala riktlinjer för handel mellan länder och dess huvudsyfte är att handeln sker så smidigt som möjligt (www.wto.org). Kina kommer även att arrangera OS 2008, vilket förväntas få en positiv påverkan på ekonomin i landet.

Många utländska företag har gjort stora investeringar i Kina. Förre detta premiärministern Zhu Rongji har betonat att världen behöver Kina och Kina behöver världen, d.v.s. Kina är beroende av västvärldens kunskaper, medan västvärlden i sin tur är beroende av Kinas arbetskraft och köpkraft. Med landets stora yta och de 1,3 miljarder invånare som utgör Kina är detta en mycket viktig marknad för övriga världen (Riskin, 1996). Kina är ett av de länder som Sverige har utrikeshandel med och under år 2001 hade Sverige en omsättning på ca 6,7 miljarder på importhandel med Kina, och ca 9,2 miljarder på exporthandel med Kina (www.scb.se).

1.3 Problemformulering

Hur kan svenska och kinesiska affärskulturer jämföras och förstås? Vilka strategier kan leda till ett bra samarbete?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att:

- Utifrån litteraturstudier och intervjumaterial skapa insikter om och förståelse för affärskulturer i Kina respektive Sverige.
- Med hjälp av teori, litteraturstudier och intervjuer välja en strategi för att kunna hantera kulturskillnader med affärskontakter mellan Kina och Sverige.

1.5 Avgränsningar

Avgränsningarna som har gjorts är att:

- Enbart den kinesiska och svenska affärskulturen kommer att beaktas och vi försöker inte göra några generaliseringar om svenskar och kineser utan håller oss strikt till de intervjuade personerna och till litteraturstudien.
- Intervjumaterialet har sammanställts genom fem djupintervjuer.
- Teorin *konfuciansk dynamik* kommer i empiri och analys att enbart tas upp i samband med Kina, eftersom den är unik för den affärskulturen.

1.6 Definitioner

Affärskultur: *"Affärskulturbegreppet utgår från kulturen i ett land och hur den avspeglar sig i företag i landet. Det har alltså sitt ursprung i ett företags omgivning och är ett vidare begrepp än företagskultur, som avser kulturen inom ett visst företag. Affärskultur blir därmed en delaspekt på företagskultur. Kulturen i ett land ger sig till känna på olika sätt i olika delar av näringslivet"* (Jansson, 1987).

Förbindelse: *"Förhållande mellan två parter som möjliggör ömsesidigt utbyte t.ex. av information"* (www.ne.se).

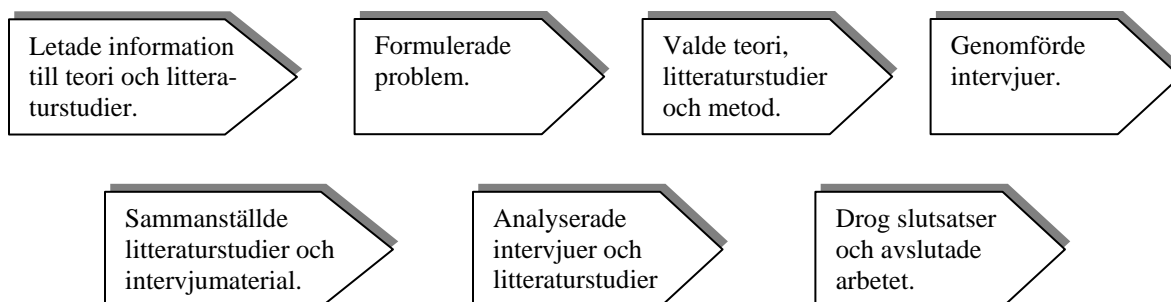
2 Metod

I metodavsnittet presenteras metoderna som har valts att användas i uppsatsen.

2.1 Vårt tillvägagångssätt

Vi vill här i början av metodavsnittet beskriva vår resa genom de 10 veckor, den tiden som uppsatsen har fått sin form. Eftersom en av uppsatsens författare kommer från Kina tyckte vi det vore intressant att närmare undersöka hur affärskontakter fungerar mellan Sverige och Kina. Vi var även intresserade av att studera hur det kinesiska redovisnings-systemet är uppbyggt, men på grund av svårigheter att hitta information på svenska och engelska hamnade vi i ett vägsکیل och beslutade att endast koncentrera oss på affärskulturer i de båda länderna.

Arbetet började med att vi sökte efter litteratur i biblioteket. Den litteratur och information som hittades är uppsatsens teoretiska grund. Arbetet framskred genom att vi läste in oss på olika metoder, varpå vi gjorde våra metodval. Information från litteraturstudier samt intervjuer om affärskulturer i Kina och Sverige bearbetades och analyserades utifrån våra teoretiska ramar. Slutligen diskuterades likheter och olikheter i slutsatsen och det ges även förslag på lämpliga strategier som ska underlätta förståelsen för de olikheter som finns vid affärskontakter.



Figur 2.1: Vår arbetsmodell
Källa: Egen tolkning

I uppstartningsfasen av uppsatsen tog vi kontakt med olika företag som antingen säljer produkter eller har kontor i Kina. Vi fick kontakt med både svenska affärsmän som har affärskontakter med Kina, samt kineser som arbetar i Sverige och som har fått inblick i svenska företag. Vi strävade i urvalet efter att få en så stor spridning som möjligt gällande ålder, kön, affärserfarenhet och nationalitet. Utifrån dessa urval har fem intervjuer genomförts vid olika tillfällen. Respondenternas önskemål var att företagen och personernas namn inte nämns. Presentationen av intervjuobjekten följer nedan,

Vi har intervjuat en nybliven svensk pensionär som tidigare har varit projektledare på ett svenskt företag som säljer pappersmaskiner till bland annat Kina. Den andra personen vi

intervjuade var en kinesisk kvinna i 30-års åldern som är inköpare av plastprodukter till Sveriges största möbelföretag och har hela världen som sitt arbetsområde. Hon arbetar nu i Sverige men tidigare har hon arbetat på samma möbelföretag i Kina. Vi tog även kontakt med en svensk entreprenör i medelåldern som har sålt en maskin som tillverkar tegelplattor till Kina. Ett annat företag vi besökte var ett svenskt medicintekniskt företag, som exporterar sina varor till Kina. Där intervjuade vi en svensk man och en kinesisk kvinna i 30-40 års åldern. Båda två arbetar som "marketing manager". Vi träffade en kinesisk medelålders man som arbetar som "commercial counsellor" på kinesiska ambassaden i Stockholm. Antalet intervjuer som valdes kan tyckas vara för få till ett så omfattande ämne, men vi anser ändå att det är tillräckligt eftersom vi tog stöd av litteratur och gjorde en litteraturstudie.

2.2 Val av metod

Ur ett allmänt synsätt kan en metod ses som ett redskap för att lösa problem och uppnå syftet med en forskningsstudie. Metodlära ger författare en grund för systematiskt och planmässigt arbete kring vetenskapliga frågor beträffande samhällliga problem. Idag är metodkunskap inte enbart ett hjälpmedel för forskning utan också en möjlighet för läsare att reflektera och kritisera det som är skrivet. (Holme & Solvang, 1997)

Det finns olika arbetsredskap som används inom forskning, bland annat kvalitativa och kvantitativa metoder (Holme & Solvang, 1997). Vi har valt den kvalitativa metoden eftersom vi har få undersökningsobjekt, öppna frågor (se bilaga, 1) och eftersträvar en nära kontakt med intervjuobjekten för att få en djupare förståelse för ett visst fenomen (Larsson, 2002). Den grundläggande skillnaden mellan de båda är att den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror eller mängder och utifrån detta genomförs statistiska analyser (Holme & Solvang, 1997).

2.3 Insamling av information

Att samla information ifrån verkligheten är ett viktigt moment i hela forskningsstudien (Holme & Solvang, 1997). I vårt uppsatsarbete kommer vi att använda både primär- och sekundärdata.

2.3.1 Primärdata

Primärdata ska vara insamlad av forskaren själv till den undersökning som utförs och det kan genomföras på olika sätt bland annat genom intervju, observation eller experiment. Fördelar med primärdata är att den information som har samlats in är aktuell och speciellt inriktad på problemet i den forskning som ska genomföras. Nackdelar kan vara att primärdata kräver stora resurser och är dessutom tidskrävande. (Holme & Solvang, 1997)

Urvalet av undersökningspersoner är avgörande för resultatet. Ett felaktigt urval kan ge en fel vinkel på undersökningsresultatet, vilket leder till en felaktig tolkning. Intervjuer kan ha olika varianter, standardiserad, icke-standardiserad eller gruppintervju. (Holme & Solvang, 1997) Vi har valt den icke-standardiserade intervjumetoden, som innebär att frågorna till de olika intervjuerna kan varieras beroende på intervjuobjektets bakgrund. I vårt fall koncentrerar vi oss på intervjustudie med individer från olika företag som har internationella kontakter eller verksamheter.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är information som någon annan redan har samlat in till annan forskning. Det kan bland annat vara information som står i böcker, artiklar, rapporter och hemsidor på Internet. Fördelar med sekundärdata är att det är relativt lätt att hitta samt är billig. Nackdelar är att informationen kan vara gammal och inte passa till den problematik som studeras. (Holme & Solvang, 1997) Sekundärdata som har valts i denna uppsats kommer vi att kalla litteraturstudie av svensk och kinesisk affärskultur och detta är ett komplement till intervjuerna vilka utgör primärdata.

Två problem som bör uppmärksammas vid användning av sekundärdata är följande:

Jämförbarhet. Tidigare material kan ha samlats in i ett annat syfte. De data som finns kan därför utgå från andra definitioner och vara svåra att jämföra med annat material.

Tillförlitlighet. Osäkerheten vid användning av sekundärdata består i hur pass korrekta tidigare insamlade data är. För att få tillförlitlighet läggs stor vikt vid att det redogörs i litteraturen hur datainsamlingen har gått till. (Abnor & Bjerke, 1994)

2.4 Krav på vetenskaplighet

Varje vetenskapligt arbete som framställs vid universitet ska vara *objektivt, sakligt* och *balanserat* (Ejvegård, 1996). Nedan följer en beskrivning av de tre termer som ska hjälpa oss som författare att få arbetet vetenskapligt och trovärdigt:

Saklighet. Med saklighet menas att uppgifterna som presenteras ska vara sanna och riktiga. Vi kan som författare inte utan vidare godta de insamlade uppgifterna utan att kontrollera dem genom att gå tillbaka till primärkällan. Eftersom vi utifrån litteratur och intervjuer kommer att dra vissa slutsatser är det viktigt att uppgifterna är pålitliga och sanna. (Ejvegård, 1996) Vi har i uppsatsen försökt att uppfylla saklighetskravet genom att samla information från olika författare och på så vis ge utrymme för olika åsikter.

Objektivitet. Som författare till ett vetenskapligt arbete finns en skyldighet att sträva efter att vara objektiv och neutral. Det är svårt att upptäcka sina egna fördomar och värderingar. (Ejvegård, 1996) I uppsatsen har vi strävat efter att inte påverkas av förutfattade meningar i fråga om kinesers och svenskers sätt att vara.

Balansen. I balansbegreppet ingår både saklighet och objektivitet. I framställningen av uppsatsen bör det ges en rättvis fördelning av de olika moment som behandlas. Att kunna hitta en balans och låta de delar som är mest väsentliga få störst utrymme i arbetet. Det kan även vara viktigt att ge utrymme för flera olika forskares åsikter och hitta en balans mellan forskarens olikheter på vilket sätt som de framställer ämnet. (Ejvegård, 1996) I vårt arbete har vi valt att studera olika böcker och genomfört intervjuer, för att sedan sammanställa det vi ansåg vara mest väsentligt inom ämnet.

3 Teori

I detta kapitel presenteras och beskrivs de teorier som är centrala för uppsatsen. Uppsatsen är inriktad mot ett affärsperspektiv som är indelat i fem dimensioner: Maktdistans, individualism/kollektivism, manlighet/kvinnlighet, osäkerhetsundvikande och konfuciansk dynamik enligt Hofstede, (1991). På företagsnivå tillämpas tre organisationsmetaforerna: Organisation som organism och kultur samt psykiskt fängelse enligt Morgan, (1997). Slutligen beskrivs tre olika strategier för att hantera kulturskillnader: Bygga upp en kollektiv kultur, utveckla gemensamma värderingar, samt bibehålla varje lands kultur enligt Hoecklin, (2000).

3.1 Definition av kultur

Kultur: "Form i vilken (viss) större grupp människor ordnar sin försörjning och organiserar gemensamma angelägenheter på samhällsnivå" (www.ne.se).

Människans beteende och tankemönster präglas från barndomen och genom uppväxttiden till vuxen ålder av den miljö som hon vistas i (Nilsson & Molnar, 1997). Enligt Hofstede, (1997) uppdelas kulturer i två inriktningar. Han menar att den ena inriktningen är den ytliga dimensionen, d.v.s. sedvänjor, medan den andra har ett djupare perspektiv och detta berör mer grundläggande mänskliga tankar och känslor.

Eftersom kulturer skiljer sig åt och påverkar människor på olika sätt, är det inte sällan att affärsmän möter skillnader och det kan uppstå problem, t.ex. på grund av parternas bristande kunskap om varandras uppfostran och beteende. Att ha kunskap om främmande kulturer och dess unika särdrag kan ha stor betydelse för de affärsmän som bedriver internationell verksamhet. Men det är naturligtvis viktigt att känna till även de likheter som kan finnas mellan olika kulturer. (Nilsson-Molnar, 1997)

3.2 De fem dimensionerna

I början av 1900-talet upptäckte socialantropologer att alla samhällen, primitiva som moderna stod inför samma grundläggande problem. Senare har en fortsättningsstudie gjorts av socialvetenskapsmän för att ta reda på vilka problem som var gemensamma för alla samhällen. Studien genomfördes med hjälp av både teoretisk och empirisk data, som publicerades år 1954. Tjugo år senare genomfördes ytterligare en stor frågeundersökning av Geert Hofstede. Den nya forskningen genomfördes med hjälp av anställda inom IBM-företag, i femtio olika länder, för att fastställa skillnader mellan olika länders värderings-system. I och med undersökningen som gjordes kunde det fastställas empiriskt att de grundläggande problemområdena representerar följande dimensioner av kultur: *maktdistans, individualism/kollektivism, manlighet/kvinnlighet, osäkerhetsundvikande*. Vid senare tillfälle identifierades ytterligare en dimension utifrån det konfucianska tänkandet och den kallas *konfuciansk dynamik*. Dessa fem dimensioner kan användas för att jämföra olika nationella kulturer och belysa hur de skiljer sig åt. Följande och ovanstående text baseras på Hofstede, (1991).

3.2.1 Maktdistans

Maktdistans anger i vilken utsträckning ett samhälle accepterar att makten i institutioner och organisationer är olika fördelad. Beskrivningarna av liten och stor maktdistans utgör ytterligheter och de flesta arbetssituationer i företag innehåller element från båda.

Stor maktdistans kännetecknas av stora skillnader mellan medborgare och staten, där makt går före rätt. Kulturer med stor maktdistans är där distansen mellan chefer och underordnade är stor. I länder med stor maktdistans finns ojämlika förhållanden och det är detta som det hierarkiska systemet baseras på. Företag centraliserar makten till ett fåtal styrande, som de underordnade förväntas bli beroende av.

I kulturer med liten maktdistans är ojämlikhet inte önskvärd och med hjälp av lagar ska lika rättigheter garanteras för alla medborgare. Det finns vanligtvis flerpartiregeringar som byts ut i princip efter varje val. Skattesystemet i länder med liten maktdistans är utformat enligt Robin Hoods princip, att omfördela inkomsterna till att bli mer jämlika. Länder med liten maktdistans kännetecknas ofta av företag med platta strukturer och de underordnade och överordnade uppfattar varandra som jämlika. Ledaren är demokratisk och rådfrågar de underordnade vid beslutsfattande.

3.2.2 Individualism/kollektivism

Kollektivism och individualism uppfattas som motsatta poler. Om ett land har en hög individualism förväntas individerna sköta sig själva och sina närmaste i familjen. I en individualistisk kultur förväntas organisationen anpassas efter de anställdas egna intressen, och relationen mellan arbetsgivare och anställd är i första hand affärsmässig. I individualistisk kultur uppmanas barnen att utveckla sina egna uppfattningar.

Ett samhälle uppvisar en hög kollektivism om det finns ett starkt socialt nätverk, där alla känner ett starkt kollektivt ansvar och visar lojalitet. Relationer i ett kollektivistiskt företag är lika starka som en familjerelation och anses vara viktigare än arbetsuppgiften som ska lösas. Människor i en kollektivistisk kultur präglas tidigt i livet till att vara en del av en starkt sammanhållen grupp. I kollektivistiska familjer lär sig barnen tidigt att rätta sig efter gruppens åsikter.

3.2.3 Manlighet/kvinnlighet

Alla mänskliga samhällen består av män och kvinnor och de biologiska skillnaderna är desamma världen över. Vilka kulturella beteenden som gäller varierar däremot från samhälle till samhälle. De kan då vara mer eller mindre maskulina eller feminina.

Manlighet präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda och där värden såsom beslutsamhet, karriär och materialism är viktiga. Ett företag anses vara maskulint om individen fostras till att "leva för arbetet" och nå resultat samt vara konkurrens-inriktad. Den maskuline chefen är ensam beslutsfattare.

Kvinnlighet präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra. Både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa. Det är viktigare att ta hänsyn till varandra

och att uppnå livskvalitet. I den feminina kulturen är ledaren sökande efter gruppens samförstånd och stor vikt läggs vid sociala kontakter.

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Denna dimension anger i vilken utsträckning ett samhälle känner sig hotat av osäkra och svåröverskådliga situationer. I länder med starkt osäkerhetsundvikande finns ofta formella regler samt oskrivna lagar och regler. Människor har tidigt blivit ”programmerade” till att känna sig trygga i ett strukturerat samhälle. Inom organisationer i dessa samhällen tycker människor om att arbeta hårt och där är tid pengar. Följande påstående kan förtydliga vad som kännetecknar ett land som har ett starkt osäkerhetsundvikande: Det är viktigt för en chef att ha exakta svar till frågor som hans underordnade kan ställa angående sitt arbete. Det finns många olika funktioner på en avdelning är arbetsbeskrivning ett bra sätt att kartlägga rollerna och arbetsuppgifterna.

I länder med mycket svagt osäkerhetsundvikande finns det en rädsla för formella regler, som endast fastställs då det är absolut nödvändigt. Människorna i de länderna känner stolthet över att lösa problem utan formella regler. Inom organisationer med lågt osäkerhetsundvikande kan människor arbeta hårt om det behövs, men de drivs inte av någon inre kraft till ständig aktivitet. Samtidigt stimuleras innovationer lättare i den miljön eftersom tolerans mot avvikande idéer är större.

3.2.5 Konfuciansk dynamik

Inom konfuciansk dynamik finns kortsiktig och långsiktig inriktning, men vi kommer endast att använda den kortsiktiga. Kortsiktig inriktning innebär respekt för tradition som bland annat innehåller hälsningar, förmåner och gåvor. Inom denna dimension ingår även att skydda sitt ”ansikte” vilket innebär att personen vill behålla sin egen och sin familjs heder och anseende. Att arbeta för att öka sitt anseende är en del av det kinesiska sociala livet.

3.3 Organisationsmetaforer

En metafor är ett *”uttryck som används om något som liknar det som uttrycket egentligen står för”* (Norstedts svenska ordbok, 1996).

Med hjälp av metaforer kan ett företag beskrivas genom olika liknelser, för att kunna jämföra olika företag. En bild kan skapas av dess verksamhet och ge en förståelse för organisationsstrukturen. Det kan vara bra att göra jämförelser av olika företag för att kunna se om det finns möjligheter till samarbete. Ingen teori kan ge en fullständig bild av verkligheten, men att studera organisationer utifrån metaforer kan det vara ett sätt att identifiera likheter eller eventuella olikheter.

I alla företag finns en kultur och oavsett om den är svag eller stark så har den stort inflytande på hela företaget. Företagskultur påverkar nästan allting från beslutsfattande till de anställdas klädsel och fritidsintressen. Företagskulturen genomsyrar hela företaget och är osynlig men ändå nödvändig att förstå. Följande organisationsmetaforer baseras på Morgan, (1997).

3.3.1 Organisation som en organism

Anställda och grupper i företag fungerar precis som biologiska organismer. De är levande system som är beroende av sin omgivning för att få sina behov tillfredsställda och kunna arbeta effektivt. Vissa organisationsarter är bättre anpassade än andra till företagets krav och det finns alltid olika arter i olika miljöer som ska kunna arbeta effektivt ihop. Under 1920-talet påbörjades Hawthorne-studierna som har blivit välkända för att de belyser betydelsen av de sociala behoven på arbetsplatsen. Att se organisationen som en organism kan vara en bra liknelse för hur de mänskliga resurserna kan styras t.ex. ge personalen mer delaktighet i beslut, utveckla arbetsberikning och utse en demokratisk personalinriktad ledare.

3.3.2 Organisation som kultur

Organisationer som kultur, har sina egna kulturella och subkulturella mönster. Ett väl fungerande företag bildar ett sammanhållet team med gemensamma värderingar och åsikter som stöds av regler och ritualer. Ett annat företag kan vara uppdelat i grupper som uppfattar omgivningen på olika sätt och har olika idéer om hur deras organisation borde fungera. Att bedöma ett företags kultur och subkultur kan göras genom "ett utifrån perspektiv". Det innebär att observera vardagsbeteenden i den organisation man tillhör och se på företaget utifrån en främlings perspektiv.

3.3.3 Organisation som psykiskt fängelse

En organisation formas av dess individer och det grupptänkande som ofta uppstår i en företagskultur. Detta kan göra att företaget fastnar i invanda sätt att tänka och handla. Kanske är det drastiskt att beskriva detta grupptänkande som ett psykiskt fängelse, men det begränsar ändå organisationens arbetsförmåga och tankar vilket kan leda till att organisationen har svårt att förändras.

3.4 Strategier för att hantera kulturskillnader

Många företag försöker att öka sin konkurrenskraft och lönsamhet t.ex. genom att finna nya marknader, eller bygga upp affärsrelationer med utländska partners. Att leda en internationell organisation är annorlunda än ledarskapet för en inhemsk organisation. De flesta företagsledningarna som har en internationell verksamhet upplever ofta kulturskillnader under den internationella kontakten eller samarbetet. Kulturkonflikter kan leda till en stor förlust för företagen eller att samarbetet mellan företagen avbryts. Att kunna hantera kulturskillnader i de internationella samarbetena är nu en aktuell kunskap och ett angeläget forskningsområde inom ämnet ledarskap. (Hoecklin, 2000)

Varje land har sina unika kulturella traditioner som påverkar människors beteende och tankesätt. För att undvika kulturkonflikter i en internationell verksamhet är det viktigt att lära känna varandras kultur och skillnader, därför kan kulturinläringen ses som ett redskap för att upptäcka likheter och skillnader. (Hoecklin, 2000)

Det finns många olika metoder för företag att hantera kulturskillnader. Metoderna kan inte sorteras i effektiva eller ineffektiva. Om de är bra eller dåliga beror på många olika faktorer, t.ex. på verksamhetsstorlek eller produktsortiment. Vi har valt att presentera tre olika strategier för hur kulturskillnader kan hanteras. Följande strategier är hämtade från Hoecklin, (2000).

3.4.1 Bygga upp en kollektiv kultur

En kollektiv kultur konstrueras genom att allting ska organiseras kring företagets kärnverksamhet och värdering. Företaget använder en kultur som är gemensam för alla världsregioner. Det kan genomföras genom att försöka anställa personal som passar företagets kärnverksamhet och kultur i olika delar av världen. Alla anställda och ledningen har ett gemensamt mål, och utgör en homogen kultur inom företaget. Det är den viktiga basen vid samarbete inom företaget för att undvika kulturskillnader.

3.4.2 Utveckla gemensamma värderingar

I denna strategi är teknologisk kunskap, kompetens och skicklighet viktig i företaget. Företaget arbetar med att utveckla personalens kunskap genom att informera om olika internationella kulturer för att undvika kulturskillnader.

För att mäta personalens kunskapsnivå och kompetens är personalstyrningen en viktig metod, för hur samarbetet mellan olika världsregioner fungerar. Genom utbildning kan personalens internationella samarbetsförmåga förbättras och det leder ofta till att organisationer kan utnyttja varandras kapacitet vilket är en fördel. En nackdel är att strategin kräver mycket resurser.

3.4.3 Bibehålla varje lands kultur

När det gäller ett multinationellt företag kan man välja att varje företagskultur arbetar var för sig för att undvika kulturkonflikter. Företaget delar upp arbetet på olika kulturella områden, och varje område har viss frihet att kunna arbeta i sin egen kulturella miljö. Fördelar kan vara att arbetsmetoder och idéer passar bäst för det egna landets situation, och därigenom undviks kompromisser mellan de olika kulturerna, vilket gör att det är lättare att fatta beslut. Nackdelar blir ofta att kulturella erfarenheter och eventuella synergieffekter inte kan utnyttjas.

4 Studie om kinesisk affärskultur

I detta kapitel återfinns information om Kinas historia samt en litteraturstudie och redovisning av intervjumaterial som relateras till de fem dimensionerna.

4.1 Kinesisk historia

Kina är en gammal civilisation med mångtusenårig historia. Kineserna är stolta över sin kultur och historia, därför kallar de sitt land *zhong guo* vilket betyder Mittens rike (Fang, 1999). För att kunna lyckas med sina affärer i Kina är det nödvändigt att förstå kinesisk kultur och hur kinesiska affärsmän betar sig i ett affärsförhållande. Vi har valt att presentera den kinesiska historien ur två perspektiv, *filosofiskt* och *politiskt*.

4.1.1 Kinesisk historia ur ett filosofiskt perspektiv

Filosofin har varit högt utvecklad i Kina i många år, och det finns ingen tydlig uppdelning mellan religion och filosofi. Det finns tre fundamentala filosofiska traditioner som konstruerar den kinesiska kulturen och de kallas för Konfucianism, Taoism och Buddhism. Grundprincipen för de tre filosofierna är att lära sig allting som är bra och nyttigt utan att ta hänsyn till dess ursprung. Av de tre filosofierna har Konfucianismen ett relativt stort inflytande på kinesiskt tankesätt. (Bjerke, 1998) Vi kommer därför att främst koncentrera oss på Konfucianismen.

Grundaren av Konfucianismen hette Kong Fu Ze och föddes år 552 f.kr. Principerna för Konfucianismen studerades av olika skolor i det historiska samhället, därför är Konfucianismen djupt präglad i den kinesiska kulturen. Det finns sex grundläggande filosofiska synsätt i Konfucianismen:

Undvikande av konflikter och strävan efter harmoni. Harmoniprincipen är basen för hela Konfucianismens filosofi, som eftersträvar konfliktfria, gruppbaseade nätverk av sociala relationer. Den kinesiska rekommendationen i en konflikt är att kompromissa, enligt ett konfucianskt synsätt. (Fang, 1999)

Moralisk kultivering. Konfucianismen betonar att en människa genom livslång inläring kan få likvärdiga värderingar, som kan kallas moralisk kultivering och innehåller fem element: *Trohet, vishet, anständighet, rättrådighet och välvillighet.* (Fang, 1999)

Inriktning på familjen. Familjen är grunden för det kinesiska samhället och den kinesiska civilisationen. Konfucianismen betraktar även staten som en familj, med alla medborgarna som familjemedlemmar. Kineser arbetar mycket för sin familj för att bygga upp ett bra anseende. En person som har en god legitim status kan lättare bli accepterad av andra människor. Det innebär att familjebakgrunden kan förändras av en persons karriär. (Fang, 1999)

Betydelsen av mellanmännsliga relationen. Konfucianismen anser att relationer som är ojämlika kan stabilisera samhället, t.ex. sonen ska lyda sin far, och den yngre brodern visar hänsyn och respekt för sin äldre bror (Bjerke 1998).

Respekt för ålder och hierarki. Att respektera äldre människor är en gammal tradition i Kina. I vardagslivet visas respekt för någon annan genom att kalla ”den äldre”. (Fang, 1999)

Bevarad integritet - ”Behålla ansiktet”. Att ha ett bra anseende är viktigt och ger hög prestige i Kina, ett gott anseende för en kines betyder både personlig moral och stolthet. Att ”förlora ansiktet” genom att få misstag avslöjade inför andra är enligt kinesisk tradition det värsta som kan hända en kines. Enligt Konfucianismen är begreppet ”ansikte” ett sätt att låta människor själv reglera sitt sociala beteende och uppnå den sociala harmonin. (Fang, 1999)

4.1.2 Kinesisk historia ur ett politiskt perspektiv

Folkrepubliken Kina grundades år 1949 av det kommunistiska partiet, grundat på socialismen som grundläggande ideologi. Den politiska kraften har alltid behållits inom den centrala staten, styrt av det kinesiska kommunistiska partiet. Det politiska systemet bygger på Marxism och Leninism men har sedan omkonstruerats till Maoism och senare av Deng Xiaopings tänkande (Riskin, 1996). Detta har lett till en kraftig förändring av den moderna kinesiska historien de senaste femtio åren. För att kunna förstå och analysera den kinesiska affärskulturen är det viktigt att känna till hur det kinesiska samhället är uppbyggt och vilket politiskt synsätt som tillämpas och därför kommer vi att ge en kortfattad förklaring om Maoismen.

Grundaren av Maoismen var Mao Zedong och han var revolutionär och ledare för det kommunistiska partiet i Kina. Mao Zedong var en av de ledare som lyckades vinna kriget mot Japan och senare mot det nationalistiska konservativa partiet Guo Min Dang. De fundamentala karaktärerna hos Maoism är följande: (Fang, 1999)

Maoismen stred emot Konfucianismens tradition. Mao Zedong trodde att en social ordning var grunden till samhällets harmonisering medan Konfucianismen hade sin grund på en hierarkisk maktuppdelning i samhället.

Arbetarklassen hade en bättre politisk position än andra klasser. Det visas i Maoismen som strävade efter att uppnå ett samhälle, där en arbetare hade en högre status än en kapitalist. Därför fick han ett enormt stöd från arbetarklassen och majoriteten av de fattiga bönderna. Oberoende och självförsörjning var viktiga synsätt och det ledde till att Kina blev isolerat från andra länder fram till år 1978.

Mao Zedong trodde inte på värdet av specialisering inom olika yrkesområden. Han ansåg att den politiska attityden var viktigare. Ytterligare kunskap som han tyckte var viktig var den grundläggande försörjningstekniken, t.ex. jordbruk, vilket var nödvändigt för att uppnå självständighet och oberoende. Maoismen ledde till att miljontals högt utbildade människor skickades ut på landsbygden för att lära sig försörjningstekniken i

bondesamhället. Många studenter tvingades avbryta sina studier på högskolor. Denna kampanj pågick under ca 10 år och kallades för ”kulturrevolutionen”.

Ett annat viktigt synsätt var att Mao Zedong var mer intresserad av det kollektiva än det individuella. Han menade att mindre nytta ska göras gentemot sig själv och mer nytta åt det kollektiva intresset. Detta synsätt står nära Konfucianismens filosofi vilket innebär att en människa ska intressera sig för sin familj och bygga upp en samverkan med andra människor. Även enligt Konfucianismen har individen mindre betydelse.

Hela det kinesiska samhället byggde under Mao Zedongs tid på en maskinistisk struktur som lätt skulle kunna kontrolleras. Det fanns fyra karaktärer som beskrev hur samhället fungerade under det kommunistiska partiets styrning. Den första var att staten kunde ses som den högsta ledningen och kontrollerade allting i landet. Den andra var att partiet attraherade nya medlemmar genom att erbjuda bättre karriär och möjligheter, d.v.s. att bara partimedlemmarna hade möjlighet att nå upp till en högre position i samhället. Den tredje karaktären var att alla kineser var kontrollerade av en disciplin som byggde på ett obligatoriskt moraliskt tänkande. Den sista karaktären var att informera och disciplinera massorna enligt Maoismens synsätt för att kunna rikriktat tänkandet hos medborgarna. (Fang, 1999)

Det starka intresset för det politiska systemet, gjorde att den ekonomiska och vetenskapliga utvecklingen missköttes i det kinesiska samhället. Kina hamnade i svår fattigdom och brist på både grundläggande och specialiserad kunskap. År 1978 framträdde Deng Xiaoping som ny ledare i Kina och öppnade Kina för utländska investerare och samverkade med hela världen. Deng Xiaoping hade varit arbetarstudent i Frankrike under 20-talet och fick då viktiga kunskaper om det västerländska ekonomiska systemet. Han samarbetade där med Zhou Enlai, som sedermera blev premiärminister i Kinas regering. Deng Xiaoping och Zhou Enlai utarbetade gemensamt den nya ekonomiska politiken för Kina under de svåra åren i slutet av kulturrevolutionen, då Deng Xiaoping var förvisad från den centrala politiska scenen i Beijing. De två hade således i motsats till Mao Zedong en betydande internationell erfarenhet och var öppna för internationellt samarbete, vilket gav grunden för den nya ekonomiska politiken, beslutad i Folkkongressen i december 1978 och sedan etappvis etablerad och spridd under 80- och 90-talet. (Riskin, 1996)

4.2 Kina ur ett affärsperspektiv

I följande avsnitt kommer den kinesiska litteraturstudien och intervjumaterialet att presenteras utifrån de fem dimensionerna: *Maktdistans, individualism/kollektivism, manlighet/kvinnlighet, osäkerhetsundvikande och konfuciansk dynamik*

4.2.1 Maktdistans

Ur litteraturstudier avseende dimensionen maktdistans framkom det att kännetecknen för den kinesiska affärskulturen är en högre grad av centralisering och höga organisationspyramider. Samhället har en hierarkisk struktur och i de flesta kinesiska organisationerna finns oftast en dominerande och auktoritär chefstil. I det kinesiska samhället krävs samförstånd från högsta regeringsnivå angående alla viktiga affärsbeslut. Detta skapar

svårigheter för organisationers och företags verksamheter. Det är t.ex. svårt att fatta beslut om långsiktig planering eftersom alla beslut ska godkännas av myndigheter. (Bjerke, 1998)

I allmänhet kan chefen bestämma över hela organisationen och de anställda koncentrerar sig endast på att följa order som chefen har beslutat. Organisationskulturen påverkas därför av chefens personliga karaktär och leder ofta till brist på kommunikation mellan olika positioner inom organisationen, speciellt i en vertikal riktning nedåt. (Chen, 1995)

När maktdistans diskuterades under intervjuerna, sa mannen från medicinteknikt-företaget följande: ”Kina är mer hierarkiskt, där chefen är den som bestämmer och den som är på golvet gör något helt annat”. Mannen som sålt sin tegelfabrik till Kina sa, att ”chefen hade bra förhållande till sina anställda även om de hyste stor respekt för honom. De såg upp till honom”. Den kinesiska inköparen i Sveriges största möbelfabrik berättade om sin upplevelse om maktförhållandet i Kina: ”Det kinesiska företaget har ofta en hierarkisk organisationsstruktur”. ”Den kinesiska personalen är van att följa order.” ”...en person fattar beslut och andra lyder”.

Förre detta projektledaren kommenterade, ”att den kinesiske chefen är en verklig chef. Ingen annan fattar några beslut”. ”Underställda går till chefen och förklarar så här och så här är det och chefen får utifrån det fatta beslut”. Personalen gör det som ska göras, men hittar inte på några egna grejer. ” så det kan upplevas som att man måste vara övertydlig i hela jobbet” berättade mannen i medicinfabriken om sin upplevelse om det begränsade självständiga tänkandet i Kina. Den kinesiska kvinnan som är arbetskamrat till mannen sa att ” kineser är uppfostrade till att vara lydiga och göra det som ska göras, ” Därefter sa mannen att ”kineser är lydiga”. ”Vill göra rätt och gör som man blir tillsagd”.

4.2.2 Individualism/kollektivism

Ur litteraturen framkom att i den kinesiska kulturen har individer en djup bindning till och en känsla av att tillhöra sociala grupper. Konfucianismens läror betonar vikten av att behålla den sociala harmonin (Jansson, 1987). Läran är starkt präglad i den kinesiska kulturen och det kollektiva tänkandet finns överallt i kulturen. I det här litteraturavsnittet kommer vi att koncentrera oss på två unika karaktärer vilka är representerade i det kollektiva tänkandet och knyter sedan ihop de med kinesiska affärskulturen: *familjeförhållande* och *Guan-Xi*. (Bjerke, 1998)

Familjeförhållande. Den sociala enheten i kinesisk kultur är familjen som anses vara samhällets fasta grund (Bjerke, 1998). Orsaken till varför det kinesiska familjesystemet är så viktigt är att det tillhandahåller trygghet i en osäker värld (Jansson, 1987). En familj kan inkludera samma etniska bakgrund och till och med födelseplats. Släktskapstermer som ”farbror” och ”faster” används i stor omfattning i socialt umgänge, även om deltagarna inte är släkt.(Bjerke, 1998)

Det individualistiska tänkandet har en negativ innebörd i den kinesiska kulturen. Den kinesiska värderingen av individen styrs mer av den personliga förpliktelsen mot samhället och familjen än de personliga rättigheterna. Chefen styr egenmäktigt, med faderlig

omtanke om sina underordnade. Beslut fattas med sikte på familjens bästa intresse. (Jansson, 1987)

Guan-Xi. Guan-Xi betyder relation, kontakter och vänskap på kinesiska och det är ett nyckelord inom den kinesiska affärskulturen som kan vara besvärligt att tolka och svårt att förstå. Den kinesiska affärsmiljön kan beskrivas som ett antal sammanknutna nätverk. (Bjerke, 1998)

Skillnaden mellan de kinesiska och västerländska relationerna är relativt stort. Affärsrelation i västvärlden gäller affärer i först hand, men i Kina startas nätverksbygget innan affärerna inletts (The Economist, 1997).

Ett starkt Guan-Xi kan utvecklas vidare till en långsiktig relation som betyder mycket för en kines. Det kan visas genom följande exempel:

- Ens "affärsvän" kommer att sälja sina varor till ett mycket rabatterat pris.
- En kines kan tolka lagen kreativt för att minska vännens skulder eller skyldigheter.

Ett kinesiskt ordspråk uttrycker Guan-Xis starka betydelse: "*utan Guan-Xi är man ingenting; med Guan-Xi kan man inte göra några fel*". Det betyder att alla typer av Guan-Xi ger kineser trygghet. (Chen, 1995)

Guan-Xi är viktigt, men det kan finnas olika nyttograder som är avgörande för att lyckas med affärer. Det är för en kinesisk chef naturligt att inrikta sig på att få kontakter med nyckelpersoner som bäst kan lösa ett specifikt problem. I Kina bör affärsmännen ha de rätta kontakterna för att få saker och ting gjorda, både i företag och i statliga myndigheter. (Bjerke, 1998)

En av våra intervjuer var på ett svenskt företag som sålde medicinutrustning till Kina, och där uppfattade en av respondenterna att det är viktigt att först uppnå en god relation och sedan genomföra affären. "*Jag fattar det så att man ska ha ett nätverk. Vi har stött på företag som vi inte har gjort affärer med men blivit vänner med som har hjälpt oss genom sitt nätverk*". "*Det kan ta tid att vinna förtroende*".

"*Att det inte är viktigt för affärens genomförande att ge presenter utan i första hand för att visa sin uppskattning för att en fin vänskap har uppnåtts*".

En av männen vi intervjuade berättade om försäljningen av en maskin som tillverkar tegelplattor till ett kinesiskt företag och då skedde affärsprocessen i tre etapper. Första gången de träffades var den svenske mannen i Kina, vid andra tillfället kom den kinesiska delegationen på besök och reste runt i Norden och Europa. I slutskedet av affären ändrades mindre delar av betalningsvillkoren som förbättrade avtalet för den svenske säljaren. Att den kinesiske köparen hade varit politiker trodde den svenske säljaren var positivt, för det kunde påskynda köprocessen att han hade ett bra nätverk. Den före detta projektledaren anser att "*det tar tid att vinna förtroende, men har det uppnåtts har man nog fått det för resten av sitt liv*" och det visades tydligt då han fick en väldigt dyr present av kinesiske chefen, för att de blivit så goda vänner. I det kinesiska företaget som köpte

pappersmaskiner, erbjöds de anställda fri bostad, mat och busstransport till arbetet. Han berättade även att det kinesiska papperstillverkande företaget grundades av chefens svärföräldrar och nästan alla familjemedlemmar arbetar för företaget.

4.2.3 Manlighet/kvinnlighet

I litteraturstudie beskrivs att kvinnan i Kina förut hade en lägre ställning än mannen, men idag har det jämnats ut. Att kvinnan i den gamla kinesiska traditionen hade lägre position berodde på de ojämlika relationerna i Konfucianismens tänkande. Mannen hade makt över sin hustru som skulle vara trogen och lyda sin man. Förr i tiden hade mannen en dominerande ställning inom familjen. Mannen arbetade för att tjäna pengar medan kvinnan var hemma och vårdade barnen, de äldre samt lagade mat. (Min, 1995)

Efter år 1949 när det kommunistiska partiet tog ledningen i landet, har kvinnornas position blivit bättre och de har fått chans att studera samt arbeta utanför hemmet. På arbetsplatsen tjänar kvinnan lika mycket som mannen när det gäller liknande arbetsuppgifter och det finns även möjligheter för kvinnan att få chefspositioner. Inom affärsförhandlingar har kvinnan en mycket speciell roll t.ex. är det vanligt att en kvinna är med i förhandling på grund av att män inte kritiserar kvinnor lika hårt. (Min, 1995)

Den kinesiska kvinnan vi intervjuade som arbetar i svenska medicinbranschen säger att *"i affärssammanhang är Kina väldigt jämställt"*. Det kan även ses i ett företag i Kina som en av respondenterna varit i kontakt med. Han berättar att den kinesiske chefens fru är chef på huvudkontoret i USA och hon fattar beslut i viktiga frågor i det kinesiska företaget. Den intervjuade anser att *"alla har väldigt respekt för henne, hon är väldigt stark"*. Mannen på kinesiska ambassaden säger att: *"I Kina är det lika lön för lika arbete"*. *Det är en regel, men i praktiken kanske inte detta gäller alltid. Som student har pojkar större chans att hitta bättre jobb än flickor. För hela landet är det inte så stort problem"*.

4.2.4 Osäkerhetsundvikande

Utifrån litteraturstudier kommer i detta avsnitt beskrivas hur den kinesiska staten undviker osäkerhet genom olika ekonomiska system.

Det tidigare kinesiska ekonomiska systemet kallades för den Centraliserade Ekonomiska Planeringen (CEP), och det innebar att varje företag ägdes av staten och skulle driva sin verksamhet under statlig styrning. Konsumtion, tillverkning och försäljning var begränsad till att enbart gälla den inhemska marknaden och det för att undvika konkurrens från utlandet, men även för att ha kontroll över den ekonomiska situationen i landet. Detta misslyckades och ekonomin stagnerade i Kina. (Fang, 1999)

För att få en bättre ekonomisk utveckling och omsättningsökning har staten även minskat den obligatoriska centrala styrningen. Företagen har fått mer frihet för att kunna följa marknadens efterfrågan, men trots detta har myndigheterna fortfarande kontroll över en del råvaror och resurser. Företagen har också blivit mer självständiga och kan själva fatta beslut snabbt och enkelt. De kinesiska myndigheterna vill attrahera flera utländska företag att komma till Kina och det har därför tillkommit förmånliga villkor speciellt riktade mot dem, t.ex. lägre skatter. (Riskin, 1996)

Idag kallar de kinesiska myndigheterna det nuvarande ekonomiska systemet för den socialistiska marknadsekonomin (SME) vilket innebär att det fortfarande finns en viss kontroll över utländska företag som verkar i Kina. I den kinesiska lagtexten står att alla joint venture kontrakt eller internationella samarbeten ska godkännas av den kinesiska staten, vilket visar att staten fortfarande har styrkan att kunna granska den ekonomiska situationen i landet för att undvika osäkerhet från utlandet. (Riskin, 1996)

Under intervjuerna frågade vi respondenterna vilka erfarenheter de har av hur kinesiska regler och lagar fungerar, samt om det finns handelshinder. Kvinnan på det medicintekniska företaget upplevde att det inte fanns några speciella hinder mer än i andra länder, endast att det tar tid att få licenser för att sälja sina produkter. Hon sa även att vi kan betala för att få hjälp med att söka licens, en s.k. konsulttjänst som gör att processen påskyndas. Mannen på medicinföretaget sa också att ” i Kina får man springa ihjäl sig mellan myndigheter som ligger i helt skilda byggnader, för ett kontor är där och ett är där”.

Mannen som sålde en tegelplattmaskin till Kina har inte upplevt några problem med tullar. Ytterligare iakttagelser han har gjort är att det inte var några problem med betalningsvillkor. Den förre detta projektledaren hade erfarenhet från en man som arbetade vid fabriken och inte kom från området där fabriken låg. Han var tvungen att gå till polisen och söka nytt tillstånd varje år, för att få vara kvar i området. Den förre detta projektledaren berättade att när mannens barn skulle börja skolan skulle de bli tvungna att flytta hem och lämna provinsen, för att reglerna säger att barn ska gå i skolan, där de är födda. Han menade också att det hade varit problem i tullen med att vissa delar behövdes bli ersatta av nya komponenter och eftersom de inte stod på listan som presenterades i tullen gick det inte att få in dem i landet. Projektledaren sa ”att betalning skedde i dollar, men betalningarna kom aldrig i tid” och sa även ”att det kändes som han ville ’ge oss en morot’ för att få den sista betalningen..., så att vi skulle ’dansa efter hans pipa’ ”.

Under intervjun frågade vi hur medlemskapet i WTO kommer att påverka affärerna med Kina. Mannen från ambassaden sa att Kina vill bli en del i den internationella ekonomin och att medlemskapet i WTO är en viktig händelse för att nå dit. ”Den 11 december i fjol blev vi medlemmar fullt ut och lovade att följa dessa regler och det ska vi också göra, genom detta tror jag att vi kommer att ha bättre relationer med Sverige”.

4.2.5 Konfuciansk dynamik

I litteraturen om den konfucianska dynamiken framkommer att ”ansiktet” är en viktig del, för det innebär ett bra anseende. Begreppet ”ansikte” har ur ett kinesiskt synsätt två betydelser (Hofstede, 1984; Fang, 1999). En kallas för *Li-an* som berör en persons moraliska karaktär och ära, den andra kallas för *Mian-zi* som förknippas med rykte, prestige och används mer i vardagens sociala liv. Det kan ses som en form av social position eller status. Det innebär att varje person representerar inte bara sin själv utan sin familj, sina vänner, sitt företag och land. (Fang, 1999)

Detta synsätt är fortfarande väldigt tydligt i dagens samhälle. Om en person har gjort misstag på jobbet, brukar ett privat samtal genomföras för att tala om för honom att han har gjort fel. (Bjerke, 1998)

”Kulturer betonar eventuellt olika delar av kroppen. För en västerlänning är hjärtat viktigt (det är där vi antas ha våra känslor), för en kines är det ansiktet”. (Bjerke, 1998)

”Saltning” är ett vanligt affärsbeteende hos kineser. Det sägs att kineser är en av de tuffaste förhandlarna i världen och de kan vara taktiska, tålmodiga under förhandlingen (Bjerke, 1998). Saltning beskrivs genom följande exempel:

”En kines köper ett ägg och några grönsaker på marknaden. Grönsakshandlaren förväntas då lägga till några lökar eller ett par morötter. En gatuhandlare som inte gör så kommer inte vara kvar särskilt länge innan han går i konkurs”. (Chen, 1995)

Denna förväntan om någonting extra finns även inom internationell handel. Därför är det viktigt för de västländska företagen att bygga in en liten reserv i sitt pris för att täcka kostnaden för denna ”saltning”. De kinesiska affärsmännen värderar Guan-Xi genom ”saltningens” storlek. (Bjerke, 1998)

Under intervjuerna frågade vi vilken uppfattning respondenterna har om hur förhandling går till och vilka traditionella gester som förekommer. De vi intervjuade på det svenska företaget som sålde medicinprodukter till Kina uppfattar att gåvor inte är att rekommendera för att *”presenta sig in”*, det är olagligt. Mutor är ingenting som någon av respondenterna har upplevt förekommer vid förhandling. Presenter används i först hand traditionellt för vänskapen. Kvinnan på företaget säger att *”folk i Kina tycker det är dåligt om de inte kan pruta ner varorna, därför sätts ett högre pris från början så att de senare kan pruta ner till det pris de vill ha”*.

När projektledaren reste till Kina för förhandling hade han vid enstaka tillfällen fått vänta länge på förhandlingsbesked, *”de är duktiga på att hålla en på sträckbänken”*. Ett exempel som han nämner är att när han skulle ta flyget hem till Sverige klockan elva på förmiddagen, då ringde den kinesiske chefen till hotellet vid nio tiden och bad svensken komma till fabriken. Kinesen visste att den svenske projektledaren *”fick sitta på nålar”* för att hinna med flyget. Respondenten säger också *”att det är väldigt viktigt för en kines att rädda sitt ansikte och viktigt att inte genera någon inför publik. Om man sitter tio personer runt ett bord, då är det viktigt att aldrig säga inför alla att någon gjort fel, då har man tappat ansiktet”*.

En av respondenterna nämnde att det är viktigt att vid första affärskontakten lämna fram visitkort, men om en västerlänning lämnade med endast en hand var han ursäktad på grund av att han inte visste bättre, eftersom det är sed i Kina att använda två händer vid överlämnandet. En annan säger att *”Kinesiska affärsmän förväntar sig att svenska män ska ha kostym när de gör affärer, men själva kan de ha vilka kläder som helst”*.

5 Studie om svensk affärskultur

I detta kapitel återfinns information om Sveriges historia samt en litteraturstudie och redovisning av intervjumaterial som relateras till de fem dimensionerna.

5.1 Svensk historia

Vi har valt att presentera en historisk tillbakablick på Sveriges ekonomiska historia ur två perspektiv, *det grundläggande tänkandet i religionen* och *svensk ekonomisk historia*.

5.1.1 Det grundläggande tänkandet i religionen

Kristendomen nådde Sverige vid 900-talets slut genom engelska och tyska missioner (Nationalencyklopedin, 1996). Kristendomen påverkade och präglade människors värderingar, beteenden och etiska tänkande i Sverige. Det gamla testamentet består bl.a. av de tio budorden som Mose fick för att kunna ge människorna vägledning genom livet. Dessa budord kan ses som de grundläggande principerna i det kristna tänkandet. (Bibeln, 2000)

Det kristna tron har inte längre lika stor plats i samhället idag och Svenska Kyrkan separerades från staten år 2000. Trots detta har religionen påverkat människors moraliska värderingar och normer i både arbetet och vardagslivet. (www.kyrkanstidning.com)

5.1.2 Svensk ekonomisk historia

Det industriella genombrottet i Sverige på 1870-talet bildade utgångspunkten för en rad positiva förändringar. Sverige tog sitt första steg från fattigdom till välstånd och under den tiden började det demokratiska och sociala tänkandet utvecklas i samhället. I början av 1900-talet infördes demokrati och parlamentarism i Sverige och kvinnor fick fulla formella medborgerliga rättigheter som att rösta, att vara valbara och att få tillgång till de flesta statstjänster. (Bonniers Lexikon, 1992)

Under 1920-talet utformade Sverige sin ekonomiska politik på ett sätt som underlättade exportmarknaden t.ex. med sänkta räntor och gynnsam valutapolitik. Detta innebar att exportmarknaden växte fram och stimulerade den svenska ekonomin ytterligare. (Bonniers Lexikon, 1992)

Efter andra världskriget arbetade Sverige med olika reformer som bland annat handlar om efterkrigstidens välfärdsexpansion och uppbyggnaden av välfärdsstaten. Den ekonomiska välfärden innebar en kraftig ökning av det materiella välståndet. Återuppbyggnaden efter krigets förstörelse skapade ett uppsving för investeringar och gynnande bland annat den svenska exportindustrin. Regeringen sänkte tullarna som gav en friare handel och nya produkter kom in på marknaden. (Ahrne, m.fl. 2000)

Välfärdsstatens reformer genomfördes, såsom social bostadspolitik, allmän folkpension, arbetslöshetsförsäkring och allmänt barnbidrag. Under den här tiden började kvinnorna förvärvsarbeta som aldrig förr och krävde att bli jämställda mannen. (Ahrne, m.fl. 2000)

Mötet mellan människor blev mindre formellt och demokratiseringen av vardagen kan ses som ett resultat av folkhemmet. Välfärden i samhället förändrade även livsstilar hos det svenska folket. Hela efterkrigstiden kännetecknades av full sysselsättning och stark optimism. Sverige var ett väldigt rikt land i förhållande till de länderna som deltog i kriget. (Ahrne, m.fl. 2000)

Att Sverige blev medlem i EU var ett tecken på den växande insikten, att det blir allt svårare för en liten nation att stå vid sidan av och söka sig en helt egen väg (Bonniers Lexikon, 1992). De nya teknologiområdena har haft en snabb utveckling vilket gör att IT- och tjänstebranschen har expanderat i det svenska näringslivet. Men på grund av bland annat dyr arbetskraft, har många företag flyttat sina produktioner utomlands. Den moderna IT-utvecklingen har även ökat möjligheterna till att många tjänster kan utföras hemifrån och det leder till färre tillfälliga möten mellan människor med rumslig närhet. (Ahrne, m.fl. 2000)

5.2 Sverige ur ett affärsperspektiv

I följande avsnitt kommer den svenska litteraturstudien och intervjumaterialet att presenteras utifrån de fyra dimensionerna: *Maktdistans, individualism/kollektivism, manlighet/kvinnlighet, osäkerhetsundvikande.*

5.2.1 Maktdistans,

I litteratur om maktdistans beskrivs hur makten är uppdelad i landet och i organisationer. Kännetecknen för det svenska samhället är den sociala tryggheten, demokratin och grundtanken att alla människor är lika mycket värda.

"All offentlig makt i Sverige utgår från folket. Det svenska folkstyret bygger på fri åsiktsbildning och på allmän och lika rösträtt. Den förverkligas genom ett representativt och parlamentariskt statskick och genom kommunal självstyrelse. Den offentliga makten utövas under lagarna". (www.sverigedirekt.gov.se)

Det starka sociala och jämlika tänkandet leder till en jämn maktuppdelning i samhället. Samhällsnormen i den svenska kulturen är att olikheter bör minimeras (Hofstede, 1984) och det finns inga generellt erkända samhällsklasser (Bjerke, 1998).

Det jämlika och demokratiska klimatet har även präglat organisationsnivån, där jämlikhet betyder medbestämmande under arbetets gång och innebär ett demokratiskt beslutsfattande. Den svenska organisationsstrukturen är ofta platt, där hierarki och statustänkandet inte är viktiga och kommunikationen mellan människor är mycket varierande och flexibelt. Ledarrollen är inte lika tydlig och auktoritär som i flertalet internationella affärskulturer. Chefen tar oftast inte del i anställdas ansvarsområden som de har blivit tilldelade. Styrningen inom organisationen sker ofta utifrån förslag, istället för order. Beslut sker ofta på möten och genom diskussioner med personalen. Mellan medarbetare och chefen används ofta förnamn istället för efternamn och titel för att skapa en jämlik känsla inom organisationen. (Mole, 1995) Följande är några exempel på svenska uppfattningar om jämlikhet och demokrati inom organisationer:

”Ledarskap är någonting man har nått, inte blivit sig tillskrivet och chefer väljs inte på senioritet och kan vara yngre” (Hofstede, 1984).

”Ledarskap är icke–auktoritärt, statuskillnader undertryckes och statussymboler bör tonas ner” (Bjerke, 1998).

”Auktoriteter bör tjäna folket och medborgare är optimistiska angående sin förmåga att styra politiker” (Bjerke, 1998).

När vi under intervjun frågade om den svenska organisationsstrukturen berättade mannen från det medicintekniska företaget att *”Sverige är ganska unikt på att ha så platt organisation i samhället totalt sett”*. Den kvinnliga inköparen säger att *”organisationen är väldigt platt, chefen lägger sällan sig i beslutsprocessen som personalen är ansvarig för, och visar även förtroende för personalens beslut”*. Viktiga beslut fattas genom diskussion eller möte. *”Diskussionen brukar inte leda till något resultat på grund av att alla är rädda för att såra andras känslor. Ibland kan man ha flera sammanträden utan att nå något resultat”*. Kvinnan tyckte att det är mycket ineffektivt, och på ett sätt är det kinesiska arbetssättet bättre på grund av att det ger ett snabbare beslutfattande. I den svenska möbelfabriken försökte de att implementera den svenska platta organisationen i sitt företag i Kina, där organisationsstrukturen är mer hierarkisk, tyvärr fungerade inte detta enligt respondenten.

5.2.2 Individualism/kollektivism,

I vår litteraturstudie om individualism/kollektivism beskrivs bland annat hur arbetsuppgifter i Sverige har blivit mer individualiserade. Anledningen är att industrin har minskat under 90-talet och tjänstebranschen har växt fram. Enligt statistik från år 1998 hade 75 % av arbetarna i tjänstebranschen möjlighet att själva lägga upp sitt arbete. Företag har ofta få hierarkiska nivåer i organisationen, vissa har även genomfört decentralisering och självständiga målstyrda enheter. Idén med individualisering är att flexibiliteten i verksamheten kan ökas och leder till större möjligheter för anpassning till omgivningens förändringar (Ahrne, m.fl. 2000), samt att när personalen har tilldelats arbetsuppgifter får de själva ta ansvar för dem (Bjerke, 1998).

Bland icke-svenskar uppfattas beslutsprocessen i Sverige som långsam och kan också vara en effekt av medbestämmandesystemet. I organisationen föredras att problemen blir väl undersökta innan besluten är fattade (Bjerke, 1998).

Enligt Hofstede (1984), finns det fyra egenskaper hos den svenska affärskulturen:

”Alla har rätt till eget privatliv och till egen åsikt”.

”Företags inblandning i privatlivet förkastas”.

”Arbetet är mindre centralt”.

”Folk föredrar kortare arbetstid framför mer betalt”.

I svenska företag blandas inte privatlivet med arbetet, oftast pratar de inte om arbetet efter arbetstid, t.ex. affärsvänner brukar inte prata om arbetet under en privat middag. Privatlivet är mycket viktigt för en svensk, de har fem lediga semesterveckor per år för att

koppla av med sin familj eller på egen hand och i dagens samhälle prioriteras ledighet före pengar. (Bjerke, 1998)

En annan karaktär som är representativ för den svenska affärskulturen är att de flesta svenskar inte antas framträda i mängden eller förväntas inte vara överlägsna, utan det viktiga är att ha vad som krävs, men inte mer. Anledningen till beteendet kan vara att de inte vill se sig själva som bättre än andra. De flesta svenska affärsmän är tillmötesgående och kan kompromissa. Att inte sticka upp och försöka vara bättre än andra kan uttryckas som ödmjukhet, men å andra sidan kan det ses som att de inte är initiativtagande och risktagande. (Bjerke, 1998)

Utifrån intervjuerna anser en av respondenterna att *”de kineser som har kontakt med Sverige vet att svenska produkter har bra kvalitet”*. Den kinesiska inköparen säger att *”alla har fått sina uppgifter och tar ansvar för sina egna uppdrag och man kan själv fatta beslut när det gäller att välja och skriva beställningskontrakt med leverantörer”*. Inköparen anser att svenska leverantörer brukar ta längre tid på sig att leverera än andra leverantörer i andra länder, men *”they keep their promises”*. *”Säger svenska leverantörer sex månader så är det sex månader som gäller”*.

Den förre detta projektledaren säger att *”åtta timmars arbetsdag tycker kineserna är löjligt och man bör inte berätta att svensken har fem veckors semester”*. *”Man måste spela spelet att man egentligen jobbar, annars blir kineserna irriterade”*. Den kvinnliga kinesiska *”marketing managern”* i det svenska medicintekniska företaget påstår att svenskar är ödmjuka och inte vill visa att de är bättre än andra. Den egenskapen gör det lättare att göra affärer med kineser. *”Eftersom de svenska affärsmännen är ödmjuka passar svenskarna bra ihop med kineser i affärssammanhang”*.

5.2.3 Manlighet/kvinnlighet

Enligt litteraturstudien framkommer att det svenska samhället har en relativt jämn könsfördelning. Många svenska kvinnor är mycket självständiga och välutbildade och har lika stora möjligheter som män att studera och arbeta utanför hemmet. Idag försöker samhället att få mer kvinnor att arbeta även inom mansdominerade yrken och i chefspositioner. (Ahrne, m.fl. 2000)

Vid intervjuerna framkom att mannen från ambassaden sa: *”I Sverige finns många kvinnor i högre positioner”* och projektledaren som hade arbetat i Kina upplevde att i Kina var det en mer jämlik relation mellan könen än i Sverige.

5.2.4 Osäkerhetsundvikande

I litteraturen finns beskrivningar om de lagar och regler i Sverige som gör att landet får en viss nivå av osäkerhetsundvikande. Inom företag finns få reglerade arbetsrutiner som därmed ger utrymme för innovationer och nyskapande. Regeringen styr inte de enskilda företagen, men att Sverige har gått med i EU har gjort att det finns ytterligare regler som företag måste ta hänsyn till. Däremot har konkurrensen på den svenska marknaden ökat, men många svenska företag har också lättare fått tillgång till nya marknader. (Bjerke, 1998)

Under intervjuerna som vi genomförde sa mannen på det medicintekniska företaget angående affärshinder och säkerhetskrav att ”*vi har vår CE-märkning som är en standard för alla företagsprodukter för att hålla en nivå på kvaliteten*”. Mannen från ambassaden menade att ”*information om lagar och regler är det största handelshindret*”. Han sa också att EU- problematiken finns och är naturligtvis ett hinder för Sverige. Han gav ett exempel på att förra året hade exportvaror från Kina stoppats eftersom de inte följde EUs uppsatta krav. Det menade han var orättvist på grund av att varor som kom från Kina blev avvisade av EU.

6 Analys

I Analysavsnittet relateras historia, litteraturstudier och intervjumaterial utifrån kulturdimensionerna ur ett affärsperspektiv. Med utgångspunkt från dimensionerna kommer organisationsmetaforer även att analyseras.

6.1 De fem dimensionerna

Ländernas karaktärsdrag analyseras med hjälp av empirimaterial. Analysen om de båda ländernas drag presenteras under varje dimension: *Maktdistans individualism/kollektivism, manlighet/kvinnlighet, osäkerhetsundvikande och konfuciansk dynamik*

6.1.1 Maktdistans

Kina. Den starka hierarkiska makten i samhället har funnits länge i Kina. Den största filosofin i den kinesiska historien är Konfucianismen som har olika hierarkiska relationer för att stabilisera samhället och kan ses som en grund för de ojämlika maktuppdelningarna. Även det politiska systemet som är grundad på Maoismen har ett betydande inflytande i den dominerande maktstrukturen, där det kommunistiska partiet är det enda partiet som har makten i Kina. Hela samhället är uppbyggt av en hierarkisk struktur med staten på toppen av pyramiden som kan kontrollera och påverka alla nivåer.

Den dominerande maktstilen har även präglat organisationsnivåerna. Chefen i ett företag har en centraliserad makt över hela organisationen. De underordnade i hierarkin är lydiga och visar ofta respekt för chefen. Fenomenet kan förklaras utifrån de ojämlika relationerna som finns i Konfucianismen.

Utifrån historia, litteraturstudie samt intervjumaterial har vi fått en uppfattning om att den kinesiska affärskulturen innehåller en maktcentralisering och dominans. Det traditionella tänkandet i de hierarkiska relationerna har format en stark respekt för den dominerande makten.

Sverige. Ur ett historiskt perspektiv kan vi se att Sverige hade en snabb ekonomisk utveckling efter andra världskriget. Det ledde till att välfärdstatens reformer kunde genomföras och medborgarens levnadsstandard och rättigheter utjämnades. Det är en viktig grund för genomförandet av det demokratiska tänkandet. I Sverige kan människorna även ha blivit präglade av kristendomens värderingar som förespråkar allas lika rättigheter och möjligheter.

Litteraturstudier och intervjuer visar att den svenska affärskulturen är jämlik och demokratisk. I det svenska samhället finns en jämn maktuppdelning som kännetecknas av platta organisationer. Chefen och personalen har ett lättsamt förhållande och chefen respekterar personalens beslut.

6.1.2 Individualism/kollektivism

Kina. I intervjuer och litteraturstudier beskrivs hur viktigt det är att ha en god relation innan förhandlingen genomförs. Detta fenomen går tillbaka till Konfucianismens filosofi

om Guan-Xi som handlar om sociala nätverk. Det finns även inom Maoismen som tycker att människor bör engagera sig i det kollektiva intresset. Enligt litteraturstudier är familjereaktionen en viktig karaktär i den kinesiska affärskulturen. Det framkom under intervjuerna, att det kinesiska papperstillverkande företaget drivs av medlemmar inom familjen.

Sverige. Tjänstesektorn är stor inom det svenska näringslivet och personalen har genom åren fått större möjlighet att arbeta mer individuellt än industriarbetare. Det kan bero på att tjänsteuppdrag oftast varierar med hänsyn till innehåll och kvalitet, eftersom det kan vara svårt att standardisera. Utifrån intervjuer och litteratur har vi fått en bild av att i den svenska kulturen får anställda ta mycket eget ansvar för sina arbetsuppgifter.

Anledningen till att svenska affärsmän i första hand prioriterar ledighet före pengar är att få tid till sin familj och sina fritidsintressen. En annan karaktär som lyfts fram i intervjuerna är att svensken är ödmjuk och det kan bero på att samhället är uppbyggt på idén att alla bör ha lika rättigheter och möjligheter.

6.1.3 Kvinnligt/manligt

Kina. Som de intervjuade säger så är Kina idag ett relativt jämställt samhälle och det motsäger Konfucianismens läror, där maktförhållandet är tydligt uppdelat mellan man-kvinna och ung-gammal. Däremot stämmer det överens med Maoismen som inte vill ha någon skillnad på man och kvinna. Kina och dess jämställdhet håller på att förändras av den yngre kinesiska generationen som är i arbetslivet idag och det finns ett antal kvinnliga chefer.

Sverige. För inte så länge sedan fanns begränsningar i kvinnornas rättigheter både i arbetssituationer och i rösträtt, men idag är kvinnan i Sverige jämställd med mannen. Utvecklingen har skett snabbt och idag finns det förskoleverksamheten, äldreomsorg och föräldraförsäkring som viss tid är bunden till fadern för att jämna ut könsrollerna.

6.1.4 Osäkerhetsundvikande

Kina. Alltsedan Folkrepubliken Kina bildades har den politiska och ekonomiska makten varit starkt kopplad till den centrala staten. Idag är Kina medlem i WTO och det har inneburit att det har blivit lättare för utländska företag att skapa affärsförbindelser med kinesiska företag.

I våra litteraturstudier och i intervjuer har det framkommit att Kina fortfarande har stor kontroll på vad som förs in i landet och det kan även idag ses som en del i tullproblematiken. I intervjun framkom det att söka licenser uppfattas som ett problem, på grund av att det är en långsam process. En av respondenterna hade inte haft några problem med att söka licenser, eftersom köparen i Kina hade varit före detta politiker och tack vare det fick den svenske entreprenören de kontakterna som krävdes. Mannen som arbetade som före detta projektledare upplevde att det tog lång tid i tullen.

Medlemskapet i WTO har varit en mycket viktig utveckling för Kina och det gör att landet kommer ett steg närmare världshandelmarknaden. Utifrån intervjuerna har vi

uppfattat att kontrakt- och betalningsprocessen inte är ett stort problem och det tack vare att båda parter har fått WTO regler att anpassa sig till.

Sverige. Utifrån litteratur och intervjuer kan vi se att de lagar och regler som finns är till för att styra verksamheten i stora frågor. Lagarna gäller däremot inte personalen inom organisationer och dess arbetsrutiner i lika stor utsträckning eftersom mycket ansvar läggs på individen. Anledningen till att det fungerar i Sverige kan vara att barn fostras tidigt till att tänka själva och ta initiativ för sitt eget lärande i skolan.

I och med att Sverige är medlem i EU måste regler och eventuella handelshinder följas och kan inte påverkas av endast ett land. I Kina kan det upplevas som orättvist eftersom de inte har samma förutsättningar som länderna inom EU.

6.1.5 Konfuciansk dynamik

I litteraturen läste vi att det förekommer gåvor eller så kallade mutor för att hjälpa till vid förhandling. Detta är ingenting som någon av våra respondenter har upplevt och vi uppfattar det som att mutor i affärssammanhang inte existerar i större grad och att höga straff drabbar dem som använder det. Som framgick i intervjun så gäller fortfarande idag den konfucianska traditionen med att gester och hälsningsbeteende är viktigt.

Både de kinesiska och svenska respondenterna tyckte att det är viktigt för en kines att ”behålla ansiktet”. Ursprungligen kommer det ifrån Konfucianismens filosofi och det är något svenska affärsman bör tänka på när de gör affärer med Kina, d.v.s. som de intervjuade säger är det viktigt att inte ta ifrån någon dess anseende.

6.2 Organisationsmetaforer

Utifrån analysen av de fem dimensionerna kommer här att ges en sammanfattande bild av hur organisationer i de båda länderna Sverige och Kina kan se ut.

Kina. En stark maktdominans finns i det kinesiska samhället och den centraliserade makten påverkar även fristående organisationer. Auktoritär styrning begränsar personalens tänkande och detta leder till att personalen gör vad chefen säger.

Sverige. Svenska organisationer är platta och personalen arbetar individuellt i små grupper, för att kunna anpassa verksamheten till den föränderliga omgivningen. På möten diskuteras olika idéer och åtgärder mellan medarbetarna för att gemensamt komma fram till ett beslut.

Ytterligare ett sätt att beskriva en svensk organisation är att den bygger på en gemensam kultur som präglar medarbetarna inom organisationen. Det betyder att så länge företaget kan finna personal som passar företagets kärnkultur, fungerar organisationen.

7 Slutsats

Här dras slutsatser om den kinesiska och den svenska affärskulturen utifrån de fem dimensionerna. En bild av svenska och kinesiska organisationer sker i metaforer. Slutligen kommer olika strategier att diskuteras som kan användas för att förstå kulturskillnader mellan Kina och Sverige.

7.1 Uppsatsens resultat

Enligt empirimaterialet och utifrån analysen kan vi dra slutsatsen att det finns olikheter och likheter inom svensk och kinesisk affärskultur. Organisationer i Sverige kan definieras som att de har en relativt låg maktdistans eftersom begrepp som jämlikhet, icke- auktoritär chefstil samt en platt organisationsstruktur återkommer i respondenternas svar och i litteraturen. Kinesiska organisationer kan beskrivas som motsatsen, d.v.s. hög maktdistans. Vi anser att det är svårt att kombinera dessa två ytterligheter eftersom den kinesiska personalen har blivit präglade av den hierarkiska maktdominansen under en lång tid. Därför kan det vara svårt att implementera den svenska organisationen i Kina.

Ett kännetecken för affärskulturen i de svenska företag vi har varit i kontakt med är att det finns en tendens till individualistisk inriktning. Det kan beskrivas genom att individerna i företagen förväntas ta eget ansvar och är en del i organisationens utveckling. Utifrån litteraturen och de företag vi har varit i kontakt med, kan vi dra en slutsats att kinesiska organisationer kan benämnas som kollektivistiska, eftersom relationen är viktig för att få en affärsuppställning. Vi tolkar utifrån analysen att missförstånd kan uppstå mellan de svenska och kinesiska affärsmännen om de inte förstår varandras beteenden när relationer ska skapas. Misstagen kan oftast lösas, tack vare att svenska affärsmän är ödmjuka och gör att de lätt kan anpassa sig till Guan-Xi tänkandet.

I stora drag har Sverige en feminin affärskultur, eftersom företagsklimatet är uppbyggt kring diskussioner och samarbete över hierarkinivåerna, vilket är utmärkande drag för det feminina samhället. Kina däremot har en maskulin karaktär, på grund av att ett maskulint samhälle styrs av dominanta ledare och att individen fostras till att arbeta hårt. Intervjuerna visade att jämlikhet finns i organisationer och det accepteras av båda parter. Vi anser att affärskontakter mellan feminina- och maskulina företag bör fungera bra, eftersom de feminina svenska företagen bidrar med innovationer, medan de maskulina kinesiska organisationerna står för den effektiva produktionen.

De olikheter som finns mellan ländernas organisationer gällande osäkerhetsundvikande är att de befinner sig i motsatt riktning. Vi anser utifrån intervjuer och litteraturen att Kina har ett högt osäkerhetsundvikande för att organisationer styrs av Konfucianismens oskrivna riktlinjer och formella regler. Efter analys av empiriskt material kan vi dra slutsatsen att svenska företag har ett lågt osäkerhetsundvikande, företagen är uppbyggda kring att individerna själva löser problem. De ges även möjlighet till innovation och förväntas ta eget ansvar. Ett viktigt förarbete för svenska företag som vill investera eller

sälja till Kina, är att lära sig mer om kinesiska lagar och regler, samt skapa de rätta kontakterna som för att förkorta den byråkratiska processen i Kina.

Den konfucianska dynamiken är unik för den kinesiska affärskulturen. Det är viktigt för svenska företag att förstå hur stark den kinesiska affärsprocessen är präglad av konfucianismen. Det är en nyckel till att få en god och långsiktig relation med kinesiska affärskontakter.

Metaforer. Utifrån analysen dras slutsatsen att svenska företag kan liknas vid *organisation som organism* för att personalen arbetar individuellt och är delaktiga i viktiga beslut. Det finns ytterligare en metafor som kan beskriva svenska organisationer och det är *organisation som kultur* som innebär att en gemensam och kollektiv företagskultur leder arbetet framåt. I Kina kan företag däremot liknas vid metaforen *psykiskt fångelse* personalen ges inte möjlighet till egna idéer, utan styrs av grupptänkandet.

Strategier. Ett sätt att hantera kulturskillnader i samband med affärskontakter är att få en förståelse för sin egen och andras kulturer. För företag som har affärskontakter med Kina är det viktigt att medvetet välja en strategi som hjälper till att hantera kulturskillnader. I teoriavsnittet presenterades tre olika strategier, där varje strategi passar till olika situationer och länder.

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att *utveckla gemensamma värderingar* är den strategi som är lämplig för svenska företag när de har samarbete med dagens Kina. Strategin passar bra eftersom företag utbildar sin personal till att få kunskap om internationella kulturer och det leder till en förståelse för varandras sätt att hantera olika situationer, t.ex. beslut- och arbetsprocesser, affärsförhandlingar samt problemlösning. Att *utveckla gemensamma värderingar* mäter hur samarbetet sker mellan länderna och det genomförs för att underlätta kommunikationen mellan personal från olika kulturer. Förslag på hur detta skulle kunna genomföras är att ta hjälp av en extern ”kulturkonsult” som föreläser och ger råd om den främmande kulturen. En nackdel kan vara att strategin är kostsam och tidskrävande, men vi anser ändå att den är värd att genomföra.

Strategin *bygga upp en kollektiv kultur* passar mindre bra, eftersom Sverige och Kina ligger på olika nivåer i alla dimensioner och därför går det inte att använda en organisationsstruktur som skulle vara gemensam för båda länderna. Nackdelar med strategin *bygga upp en kollektiv kultur* är att den inte kan genomföras om det inte finns tillräckligt med personal som passar företagets kärnverksamhet och värderingar.

Den sista strategin *bibehålla varje lands kultur* kan vara bra för att undvika kulturkonflikter när företag i varje land har ansvar endast för sitt område. Nackdelen kan vara att kulturella affärsutbyten uteblir och då kan inte de olika parternas fördelar användas för att skapa synergieffekter.

7.2 Självkritik

När vi började med den här uppsatsen hade vi olika nivåer på kunskap inom ämnet och det kan då vara svårt att vara kritisk och objektiv, eftersom vissa tankar och värderingar redan är ”inprogrammerade”. Vi har ändå försökt att vara kritiska i vårt arbete.

Från början hade vi tänkt intervjua fler personer, men på grund av den begränsade tidsramen genomförde vi fem intervjuer. Trots detta var urvalet varierat, då det gäller ålder, kön, verksamhetsområden m.m.

Vi har försökt att hålla oss till en vetenskaplig nivå, det vill säga att vi har samlat information från olika källor, där författarna varit av både kinesisk och svensk härkomst. Däremot kan vi inte vara säkra på att litteraturen vi har läst stämmer med dagens verklighet eftersom den ekonomiska utvecklingen sker mycket snabbt i Kina.

Källförteckning

Litteratur

Abrahamsson, B. & Andersen J.A. (2000), *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*, Liber ekonomi, Malmö.

Abrahamsson, A. & Borgström, A. (1993), *Att exportera i Europa- Guide för små och medelstora företag*, Ernst & Young AB, Malmö.

Ahrne, G. m.fl. (2000), *Det sociala landskapet – en sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*, Bokförlaget Korpen, Göteborg.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.

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

Bonniers lexikon, (1992), *Den svenska historien*, Bonniersförlag AB, Stockholm.

Chen, M. (1995), *Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*, Published by Routledge, New York.

Ejvegård, R. (1996), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Fang, T. (1999), *Chinese Business Negotiating Style*, Saje-Publications Printed in the U:S:A.

Forslund, C. (1999), *Oskrivna regler: Förhandlingsteknik, osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 50 länder*, Industrilitteratur AB, Jönköping.

Harris, P. & Moran R. (1979), *Managing Cultural differences*, Gulf Publishing Company, USA.

Hoecklin, L. (2000), *Managing Cultural Differences Strategies for Competitive Advantage*, Workingham, England.

Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Publication Data, USA.

Hofstede, G. (1991), *Organisationer och kulturer om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund.

Hofstede, G. (1997), *Cultures and Organizations- Software of the mind*, Mc Graw-Hill, New York.

Holme, I.; m.fl. (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Jansson, H.(1987), *Affärskulturer och relationer i Sydöstasien: En studie av svenska industriföretag* Liber, Stockholm.

Lewis, R. D. (1999), *When Cultures Collide- Managing Succesfully Across Cultures*, Nicholas Bearley, London.

Min, J. (1995), *The Chalice and The Blade in Chinese Culture: Gender Relations and Social Models*, China Social Sciences, Zhao Chen.

Mole, J. (1995), *Takt och Ton i EU*, Liber-Hermods, Kristianstad.

Morgan, G. (1999), *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund.

Nationalencyklopedin, (2000), Bra böcker, Höganäs.

Norstedts svenska ordbok, (1996), Norbok, Norge.

Nilsson, Molnar, M. (1997), *Internationella affärshandlingar*, Kompaniet AB, Göteborg.

Puffer, S. (1996), *Management Across Cultures: Insights from Fiction and Practice*, Library of Congress.

Riskin, C. (1996), *China's Political Economy*, Oxford University press Inc., Hong Kong.

Thurén, T. (2000), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö.

Artiklar

The Economics, 29 March (1997).

Ej tryckt material

Internet

www.const.sns.se 2002-11-23.

www.sverigedirekt.gov.se 2002-11-25.

www.kyrkanstidning.com 2002-12-19.

www.lu.se 2002-12-02.

www.wto.org 2003-01-02.

www.scb.se. 2002-11-20.

www.ne.se 2003-01-08.

Övrigt

Aktuellt SVT 2002-11-11.

FOCUS 98,1997, CD-Rom, Kunskapsförlaget, Stockholm.

Larsson, Patrik, Metodföreläsning Karlstad Universitet 2002-11-13.

Bilaga 1

Intervjufrågor

Intervjufrågeformuläret är inte standardiserat på grund av att intervjuobjekten har olika bakgrund och erfarenheter. Här redovisas några av de frågor som har använts under de olika intervjutillfällena för att ge läsaren en uppfattning om intervjuprocessen.

Bakgrund:

Personlig bakgrund?

Arbetsuppgifter och arbetsansvar?

Allmänna frågor:

Vilka fördelar finns det att arbeta med utländska företag?

På vilket sätt skiljer sig svenska företag från andra affärskulturer, t.ex. påverkan av religion, lagar, regler, normer, mentalitet?

Hur längre har Ni/Ert företag haft affärskontakt med Kina/Sverige?

Vilket utbyte har Ni haft med Er kinesiska partner/svenska partner?

Vilket intryck har Ni fått av affärskontakter med svenska/kinesiska partner?

Synpunkter om skillnader och likheter mellan svensk och kinesisk affärskultur?

Har Ni upplevt några skillnader eller likheter när det gäller affärskulturer i Sverige och Kina? Maktuppdelning, ledarskap, kommunikation och beslutprocess inom organisation.

Hur ser organisationsstrukturerna ut i de företag Ni har varit?

Kan Ni beskriva arbetsrutinen och arbetsmoralen?

Beskriv hur affärshandlingsprocessen har gått till?

Vad har Ni upplevt angående jämlikhet mellan kön i Sverige och Kina?

Har Ni upplevt handelshinder i Sverige och Kina?

Rådgivning:

Vilka kulturella skillnader mellan Sverige och Kina är viktiga att ta hänsyn till?

Har Ni några synpunkter om hur samarbetet kan förbättras mellan Sverige och Kina