

Behåller skandinaver sin skandinaviska ledarstil när de leder i Kina?

**En studie av hur feedback och möten fungerar mellan
kulturer**

**Petra Claesson
Jessica Sollander**

Seminariearbete på kandidatnivå i
företagsekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Termin 6, Våren 2011
Handledare: Gill Widell
Författare: Petra Claesson, 1985
Jessica Sollander, 1989

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ledare förändrar eller anpassar sitt sätt att leda, när de arbetar i en annan kultur än den de är uppväxta i. Vi avgränsar studien till att studera skandinaviska ledare i Kina som leder kineser. Vi har genomfört 11 intervjuer med skandinaviska ledare, både på plats i Kina och i Sverige. Vi har även intervjuat en svenskfödd kines och diskuterat kinesisk kultur och kinesiskt ledarskap med honom. Vårt empiriska resultat utgörs av de 11 intervjuerna och som teoretiskt stöd har vi utfört litteraturstudier med fokus på ledarskap, kultur och interkulturell intelligens. För att mäta anpassningen har vi valt att studera feedback och möten och hur dessa hanteras av skandinaver i Kina.

Vi har kommit fram till att det är svårt att anpassa sig till nya kulturer på grund av institutionellt lärande och var du är uppvuxen. Skandinaver har dock en kulturell bakgrund som passar väl in i de kinesiska värderingarna, vilket underlättar anpassningen. Vi har sett att skandinaverna främst väljer att behålla sin skandinaviska ledarstil och istället lär upp kineserna att arbeta på ett mer västerländskt sätt än de är vana vid. Dock finns det några kulturella fenomen som inte går att kringgå, till exempel guanxi. Det som präglar det kinesiska samhället idag med tydlig maktdistans och kinesers ovana att ta egna beslut är något som långsamt arbetas bort i och med skandinaviskt ledande på företagen vi har besökt. Vi avslutar uppsatsen med tanken att fullständig anpassning inte är möjligt att uppnå, då vi har för djupt rotade värderingar från vår ursprungskultur och menar att skandinaverna inte ändrar ledarstil.

Nyckelord:

Skandinaviskt ledarskap, kinesiskt ledarskap, interkulturell intelligens, anpassning, kultur, feedback, möten

Förord

Det har varit en lärorik tid för oss att skriva uppsats, vi lärde oss mycket om den kinesiska kulturen och hur det fungerar att bo där. Det har tidvis varit svårt och frustrerande, tidvis väldigt spännande och vi kommer tillbaka till Sverige med nyvunnen interkulturell intelligens. En del av våra upplevelser speglas i uppsatsen och återberättas i analysen och vi har många andra anekdoter att dela med oss av vid andra tillfällen.

Vi vill tacka alla de personer som har tagit sig tiden att träffa oss och låta sig intervjuas. Vi vill även tacka vår handledare, Gill Widell, som har handlett oss på distans och väglett oss genom uppsatsskrivandet samt de som har hjälpt oss under vår vistelse i Kina både på plats och hemma i Sverige.

Beijing
31 Maj 2011

Petra Claesson
Jessica Sollander

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembeskrivning	2
1.1.1 Avgränsningar	3
2. Metod.....	4
2.1 Ansats.....	4
2.2 Disposition.....	5
2.3 Feedback och Möten.....	6
2.4 Material.....	7
2.5 Trovärdighet.....	7
2.5.1 Ifrågasättande av ledarskapsteori	7
2.5.2 Vår trovärdighet.....	8
3. Teori.....	9
3.1 IBM-studien och GLOBE-studien.....	9
3.1.1 IBM-studien	9
3.1.2 GLOBE-studien	10
3.2 Institutioner och lärande	11
3.2.1 Formella och informella institutioner	11
3.2.2 Vad är institutionell teori och varför används det?.....	11
3.2.3 Hur ledare påverkas av institutioner	11
3.3 Ledarskap.....	12
3.3.1 Definition av ledarskap	12
3.3.2 Ledarskap enligt Bernard M Bass.....	13
3.3.3 Tre slags ledare	13
3.4 Kulturdefinitor.....	14
3.5 Vad krävs av en internationell ledare?	15
3.5.1 Interkulturell intelligens.....	16
3.5.2 Svårigheter	16
3.5.3 Att arbeta i andra kulturer	16
3.6 Feedback och möten.....	18
3.6.1 Feedback.....	18
3.6.2 Möten	19
4. Kultur och ledarskapskapitel	22
4.1 Beskrivning av skandinavisk kultur	22

4.2	Skandinaviskt ledarskap.....	22
4.3	Beskrivning av kinesisk kultur	23
4.4	Kinesiskt ledarskap.....	24
4.4.1	Konfucianska värden.....	24
4.4.2	Kommunistiska ideologier	24
4.4.3	Ekonomisk reform.....	24
4.4.4	Guanxi	25
5.	Empiri	27
5.1	Presentation av de intervjuade ledarna	27
5.2	Resultaten	28
5.2.1	Interkulturell intelligens.....	28
5.2.2	Feedback.....	29
5.2.3	Möten	30
5.2.4	Guanxi	32
6.	Analys	33
6.1	IBM-studien och GLOBE-studien.....	33
6.1.1	Maktdistans	34
6.2	Institutioner och ledarskap.....	34
6.3	Interkulturell intelligens.....	36
6.4	Feedback.....	36
6.5	Möten	38
6.6	Guanxi	39
6.7	Kulturens påverkan på ledarskap	40
7.	Slutsats	42
8.	Vidare forskning	43
	Litteraturförteckning	44
	Bilaga	46

1. Inledning

Kina är ett land med en historia som hade sin begynnelse för över 5000 år sen. Landet har de senaste 20 åren snabbt vuxit och blivit en världsekonomi med stark tillväxtkraft. År 2002 gick Kina om USA som den största FDI-(foreign direct investment)-mottagaren i världen, vilket innebär att år 2002 investerades mer utländskt kapital i Kina än i USA. 2004 trodde många ekonomer att Kina kommer att bli den största ekonomin i världen år 2015 om inte tidigare. Detta gör det allt viktigare att få förståelse för hur Kina fungerar som samhälle och hur ledare i Kina agerar (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004). I dagsläget finns det 650 svenska företag etablerade i Kina vilket gör det till ett intressant land att studera (Exportrådet, 2010). De stora förändringarna som Kina genomgår gör att organisering och ledning av företag blir väldigt dynamiskt, komplext och osäkert. Alla kinesiska organisationer måste anpassa sig till nya normer och regulationer för att kunna konkurrera på nationella och internationella marknader (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

Vi anser att både Skandinavien och Kina har väldigt speciella nationskulturer. De stora kulturella skillnaderna mellan Kina och Skandinavien ger oss en intressant utgångspunkt att studera ledarskap från och hur olika kulturer möts. Vi utgår dock ifrån en komplex teoretisk bakgrund; ledarskap är ett fenomen som många har åsikter om, men som få kan komma överens om vad det verkligen innebär (Jackson & Parry, 2008). Ledarskap är väldigt starkt beroende av vem som betraktar det och vilka egna erfarenheter och vilken bakgrund denne har.

Vi åkte till Kina för att skriva vår uppsats för att kunna genomföra våra intervjuer ansikte mot ansikte eftersom vi kände att det skulle ge oss bättre svar, vi skulle kunna läsa av våra intervjupersoner och framförallt för att få en större förståelse för det kinesiska samhället. Vi känner att vår studie blir mer trovärdig och får ett större djup när vi som författare får egna upplevelser och inte bara baserar vår analys på vad andra redan har skrivit om Kina. Kina är ett så pass komplext land och samhälle som genomgår många förändringar att det blir svårt att få förståelse utan att ha varit där. Vi tror även att våra intervjupersoner känner att de kan vara mer öppna och ge oss bättre svar när vi träffas på riktigt. Eftersom våra intervjuer är av det halvstrukturerade slaget med två relativt öppna frågor så är det lättare att få bra svar vid en fysisk intervju än vid till exempel en mailintervju eller genom videokonferens så som Skype. Tidsskillnaden mellan Sverige och Kina spelar självklart en roll som försvårar för en Skype-intervju.

1.1 Problembeskrivning

Att ta i beaktande som en första tankeställare är att ledarskap är en långsam process. Det tar lång tid att hitta sin roll som ledare och hitta sin stil. De flesta har sina egna chefer eller böcker att jämföra sig med och ta efter, även om inläst kunskap har mindre påverkan på ledare i deras utvecklingsprocess än upplevda erfarenheter (Axelson & Thylefors, 2005). Detta gör det möjligen svårt att anpassa sig till en ny nationskultur och en företagskultur utan att ha egen erfarenhet av den. När erfarenheten väl är uppnådd är det sedan en långsam process att anpassa sig efter den. Skandinaver lär sig i skolan och genom den skandinaviska nationskulturen att leda i Skandinavien, men hur fungerar det egentligen när skandinaviska ledare kommer till andra kulturer?

Vi har hittat många olika definitioner på vad ledarskap innebär. Olika författare har olika definitioner och avgränsar konceptet på olika sätt. Exempel på två av de välrenommerade författarna vi har använt oss av är Bernard M Bass och Mats Alvesson. Båda används frekvent av andra författare och vi sympatiserar med deras definitioner av ledarskap. Dessutom har det gjorts många studier på området, allt från små studier inom enstaka företag till stora studier som omfattar flera länder, flera företag och flera tusen ledare. Exempel på de större studierna som vi har använt oss av är GLOBE-studien och Hofstede's IBM-studie. Båda är mycket omfattande vad gäller antal länder som studerats och analyserar de kulturella aspekter som spelar in när ledarskap utövas inom olika nationskulturer och vi använder deras resultat för att bygga oss vår egen uppfattning.

Vi har påträffat mycket teori om kultur, vad kultur är, institutioner, hur folk påverkas av kultur och i mycket stor utsträckning beskrivs olika kulturer i detalj utifrån deras olika ceremonier, traditioner och egenheter. Ahmad Ahmadi har skrivit en avhandling om institutioner och entreprenörskap som behandlar informella institutioner som grundstenen i kultur. Institutionerna vi är uppvuxna med påverkar vårt sociala samvete och vad vi uppfattar som norm (Ahmadi, 2007), vilket kan leda till kulturkrockar när människor med olika institutionell bakgrund möts. Sedan är det även viktigt att vara medveten om att management och ledarskap i multinationella företag måste anpassas till kulturen i landet de finns i snarare än kulturen i moderlandet (Bass, 2008). Den skandinaviska ledarstilen och den skandinaviska kulturen är välbeskrivna av Barbro Lennéer-Axelson och Ingela Thylefors samt av Jette Schramm-Nielsen et al som beskriver de återkommande tendenserna i det som är vår ursprungskultur, Skandinavien.

Kunskapen om hur ledarskap förändras vid flytt mellan nationskulturer är dock begränsad. Det finns mycket teoretiskt underlag om ledarskap, om kultur och om konceptet interkulturell intelligens, men relativt lite om hur det verkligen fungerar i praktiken. Interkulturell intelligens har studerats av Kerri Anne Crowne, Brad Jackson och Ken Parry samt av Katarina Mlekov och Gill Widell. De har samstämmiga uppfattningar om vad konceptet innebär och hur det uppnås och vi finner konceptet mycket intressant och centralt i sammanhanget.

Syftet är att undersöka hur ledare förändrar eller anpassar sitt sätt att leda, när de arbetar i en annan nationskultur än den de är uppväxta i.

För att undersöka det fenomenet ställer vi frågan:

Hur förändrar skandinaviska ledare sin ledarstil när de byter nationskultur och flyttar till Kina? Och om de inte gör det, främjar de förändring hos sina underställda hellre än hos sig själva?

1.1.1 Avgränsningar

Vi har valt skandinaviskt och kinesiskt ledarskap för att studera denna fråga. Vi har valt att utgå från vår egen referenskultur, Skandinavien, för att undersöka hur skandinaver leder i Kina. Utöver detta tar vi inte hänsyn till religion, kön eller de olika regionerna i Kina och detta är genomgående genom hela uppsatsen. Vi har även begränsat oss till skandinaviska ledare som är eller har varit bosatta och verksamma i de kinesiska storstäderna Beijing och Shanghai. Det finns en stor sannolikhet att ledarskap skiljer sig mellan de kinesiska storstäderna och landsbygden men detta är inte något som vi kommer behandla.

2. Metod

2.1 Ansats

Vi har gjort en kvalitativ studie i form av intervjuer med 11 personer. Sammanlagt gjordes fyra stycken intervjuer i Sverige. Två av dessa intervjuer har gjorts med svenskar som bott och arbetat i Kina under minst två år och de andra två intervjuerna gjordes med svenskar som inte har erfarenhet av kinesiskt ledarskap men som kan ge oss en bild av hur skandinaviskt ledarskap fungerar. De resterande sju intervjuerna gjordes på plats i Kina med skandinaver som bor i Kina för att få deras syn på hur ledarskap fungerar i Kina. Utöver dessa har en tolfte intervju hållits med en kinesisk man, Tommy, som har svensk bakgrund, för att diskutera hur kinesisk nationskultur och kinesiskt ledarskap fungerar. Tommy har inte deltagit i det empiriska materialet eftersom han inte är utlandsskandinav, utan har endast beskrivit hur han upplever att kinesiskt ledarskap fungerar och hur Kina har utvecklats de senaste 30 åren. Intervjuerna hölls mellan 28 mars och 28 april 2011 i Stockholm, Göteborg och Beijing. Intervjuerna skedde på ledarnas arbetsplatser eller på allmänna platser. För att följa företagspolicys och anonymisera de ledare som önskade har vissa ledare fått alias och deras riktiga namn används inte i uppsatsen.

Alla ledarna har lång erfarenhet av att vara ledare. De är inte slumpvis utvalda, men många ledare har tillfrågats och de som var intresserade har deltagit. De flesta arbetar på stora internationella eller skandinaviska företag och har frekventa möten med människor från andra länder och kulturer. Företagen är av olika slag, olika storlek och inom olika branscher; vi strävade efter att få ett så brett urval av företag som möjligt för att upplevelserna vi tar del av inte ska vara företags- eller branschspecifika. De branscher som täckts är IT-branschen, läkemedelsbranschen, tillverkning inom industri, motorbranschen, telekombranschen, logistikbranschen, detaljhandeln och konsumentproduktbranschen. De arbetar även med olika funktioner inom företagen, med befattningar inom service, HR, utveckling och försäljning. Flera av ledarna är vice VD eller regionsansvariga på sina företag, en av ledarna är ägare till företaget och en av ledarna är numera egenföretagare. Två av ledarna är kvinnor, resterande är män.

De ledare som deltog passade i någon av följande tre profiler:

1. Skandinaver som är eller har varit aktiva ledare i en storstad i Kina, vars erfarenheter kan analyseras och jämföras med vad som anses vara skandinaviskt och kinesiskt ledarskap.
2. Kinesiska ledare. Dessa kan hjälpa oss förstå den kinesiska kulturen och vad som möjligen kan påverka de skandinaviska ledarna.
3. Skandinaver som inte har erfarenhet av Kina. De kan ge oss det skandinaviska perspektivet på ledarskap för att vi lättare ska kunna notera eventuella skillnader mellan skandinaverna som arbetar i Kina och skandinaver som arbetar i Skandinavien.

Intervjuerna tog mellan 45 minuter och två timmar. Vi inledde varje intervju med att förklara syftet och tillvägagångssättet och bad därefter ledaren berätta fritt om feedback och möten i Kina. Frågorna som ställes var väldigt öppna och i stil med: "Kan du berätta hur du arbetar med feedback i Kina?". Vi hade ett antal frågor vi ville ha besvarade vid något tillfälle under intervjun och riktade frågor ställdes endast om ledaren inte hade besvarat dem själv, vilket vanligen innebar att mellan två och fem specifika frågor ställdes utöver de två huvudfrågorna. Dessa specifika frågor återfinns i bilaga. De specifika frågorna har vi delvis utgått från när vi har letat efter teori, men alla av dem

besvaras inte i uppsatsen då vi inte har upplevt dem som relevanta under arbetets gång. Fördelen med att ställa så få och öppna frågor var att vi lättare kunde se mönster och följa deras resonemang när de fick prata fritt. Vissa specifika frågor har även ställts i förtydligande syfte. De flesta inledde med bakgrundbeskrivning och den information de kände att vi behövde för att förstå deras resonemang. Vi har byggt upp denna uppsats på samma sätt, då vi menar att ledarna har haft rätt i att viss bakgrundskunskap behövs för att läsaren ska få en bättre förståelse. Efter varje intervju skrevs ett referat som sedan användes för att sammanställa empirin och som underlag i analysen. Materialet som användes från respektive ledare har i efterhand godkänts av denne för att försäkra oss om att inget känsligt eller felaktigt skrivits. Alla utom en intervju hölls på svenska och denna hölls i stället på engelska.

Av kulturella och historiska skäl finns det inte så mycket litteratur om ledarskapsutveckling eller hur ledarskap fungerar i Kina. Det har varken gjorts undersökningar eller publicerats böcker, artiklar, etcetera inom detta område (Gao, Arnulf, & Kristoffersen, 2011). För att överbygga detta för uppsatsens syfte hölls en intervju med en kinesisk man som berättade om den historiska bakgrunden och reformernas påverkan på det kinesiska samhället. Han förklarade även för oss anledningarna till att kineser gör som de gör och hur de resonerar. Vi har valt att använda oss av ett specialkapitel där vi blandar hans berättelser med den teori vi funnit på området för att ge en så bra bakgrundsförståelse som möjlig till våra läsare.

Vi har i viss mån använt oss av narrationer vid återberättandet av våra intervjuer. I våra intervjuer har vi frågat våra ledare om deras syn på det kinesiska samhället och får därmed få deras upplevelser berättade för oss. Vi har använt oss av intervjupersonernas förstahandshistorier som vi återberättar i andra hand. Narrationer är historier som ska innehålla en serie händelser över en tidsperiod (Özyildirm, 2009). De narrationer vi har använt oss av kommer från det som Gubrium och Holstein kallar "tales from the field". Det är organisationsstudier som samlas in genom organisationshistorier (Gubrium & Holstein, 2001).

För att vi och läsarna enklare ska kunna följa våra resonemang och disponeringen av varje kapitel finns inledande förtexter i början av varje kapitel som introducerar kommande avsnitt. I slutet av teori- och kulturkapitlen samt efter empirin finns även sluttexter som diskuterar vad som har tagits upp och hur det kommer att användas i analysen.

2.2 Disposition

1. Inledning I det inledande kapitlet hittas inledning, problembeskrivning och metodavsnitten. Vi beskriver varför vi valde att studera Kina, varför vi valde att åka dit, vårt syfte och vilken frågeställning som kommer besvaras.
2. Metod I metodavsnittet kommer vår ansats att presenteras tillsammans med disposition, insamling av rätt information, vilka källor vi har använt och vi diskuterar vår trovärdighet.
3. Teori Teorikapitlet hanterar IBM- och GLOBE-studierna, institutioner och lärande, ledarskap och kultur, där ledarskap och kultur definieras och avgränsas för uppsatsens syfte. Avslutande i den teoretiska

referensramen finns avsnitt om feedback och möten.

4. Kultur och ledarskap Vårt fjärde kapitel, Kulturkapitlet, behandlar skandinavisk och kinesisk kultur samt ledarskap. De skandinaviska delarna är endast baserade på teoretiskt material i form av böcker och artiklar. De kinesiska delarna är delvis baserade på teoretiskt material, delvis på en av de intervjuer som vi har hållit.
5. Empiri I det femte kapitlet, Empiri, finns ledarna presenterade och sammanställningen av resultatet från intervjuerna.
6. Analys I Analyskapitlet kopplas teori, kulturkapitlet och empirin samman. Vi analyserar empirin och på vilka sätt ledare påverkas av kultur och institutioner utifrån den teori som läggs fram i teorikapitlet.
7. Slutsatser Våra slutsatser hittas i det sjunde kapitlet, där vi även besvarar vår frågeställning.
8. Vidare forskning Slutligen föreslår vi fortsatta studier som kan göras på ämnet.

2.3 Feedback och Möten

Vi har bitt våra intervjupersoner att beskriva hur de hanterar feedback och möten för att kunna ta reda på hur de eventuellt har anpassat sin ledarstil. Vi tror att det är lättare att få reda på det genom att få beskrivningar av en konkret situation som återfinns i båda kulturer, hellre än att försöka dra slutsatser baserat på mer generella termer. Teorin beskriver hur feedback och möten fungerar i Skandinavien och genom vår beskrivning av den kinesiska kulturen och kinesiskt ledarskap skapar vi oss en känsla för vilka skillnader som finns mellan Kina och Skandinavien i dessa situationer. Det finns inte speciellt mycket teori om hur kineser arbetar med feedback och inte heller hur de arbetar med möten. Detta skulle lett till problem om vi skulle försökt jämföra skandinavisk och kinesisk feedback eller möteshållning. Men genom att diskutera dessa situationer med våra ledare kommer vi sedan att analysera hur mycket av deras ledarskap som är anpassat efter kinesiska behov och hur mycket som är "kvar" av det skandinaviska.

Feedback är intressant att studera på då det anses vara så självklart i den skandinaviska kulturen. Men med tanke på den maktdistans som förekommer i Kina (Hofstede, 1991) kan feedback vara en mindre förekommande företeelse, åtminstone uppåt i hierarkin. I Skandinavien lär vi oss tidigt att ge och få feedback, vilket vi inte tror inträffar på samma sätt till överordnade i Kina.

Möten är en arbetsdagshändelse som kan verka självklar. Vi tycker att detta är intressant eftersom möten är väldigt beroende på företagskultur, personen som leder mötet och av vilket syfte mötet hålls. Vidare ställer vi oss själva frågorna: hur fungerar diskussioner? tas beslut på möten? Båda är intressanta att undersöka i och med den stora maktdistansen som finns i Kina och skandinavernas önskan om konsensus och delaktighet.

2.4 Material

De primära källor vi använder i studien är de 11 intervjuer vi själva har gjort samt den intervju vi gjort angående kinesisk kultur, både företags- och nationskultur. Denna intervju återkommer vi till i kapitlet om kultur och ledarskap. Vi har strävat efter att bredda våra intervjuer inom många olika branscher och med personer som varit olika länge i Kina för att få så många olika åsikter som möjligt.

De sekundära källor vi har använt oss av är främst böcker och artiklar. Genom att använda oss av många artiklar från tidskrifter som både är nypublicerade och äldre, har vi fått en förståelse för den utveckling som har gjorts inom området. En stor del av de sekundära källorna hänvisar tillbaka till samma "ursprungstankar", vilka är Hofstedes och Bass i mycket stor utsträckning. Dessa "tankar" utgör en stor del av den teori vi behandlar.

Våra mer nutida sekundära källor bygger i mycket stor utsträckning på äldre källor, men de får även med nya tankesätt och vinklingar på hur verkligheten ser ut idag. Många av våra källor kan spåras tillbaka så långt som 1920-talet, men framför allt till Hofstede och Bass som varit aktiva sedan 1970-talet. De dryga 30 år som har passerat sedan Hofstedes studie på IBM är inte speciellt långt ur ett akademiskt perspektiv, men det har hänt mycket i världen och globaliseringen har minskat tidsrummet väldigt mycket. Vi är medvetna om att Hofstede gjort många senare verk bland annat en uppföljning på IBM-studien 2001. Vi har försökt att få tag i denna från Kina utan att lyckas och använder oss därför av hans IBM-studie vars resultat publicerades 1991. Generellt har det varit mycket svårt att få tag på källor och artiklar utöver de som hittades innan avresa. På grund av detta är källorna inte lika varierade som önskat, men stora ambitioner och mycket tid har lagts för att få en så bra teoretisk grund som möjligt.

I uppsatsen kommer litteratur om skandinavisk nationskultur och ledarskap att användas såväl som litteratur om svensk nationskultur och svenskt ledarskap. Detta beroende på att vissa källor, så som Hofstedes IBM-studie, studerade Sverige och inte Skandinavien, medan andra källor studerar Skandinavien som en homogen del av Norra Europa. Vi har försökt att vara så konsekventa som möjligt med uttrycken, men har ibland valt att endast undersöka ett fenomen ur endast ett svenskt perspektiv hellre än ur både svenskt, norskt och danskt för att täcka hela Skandinavien.

2.5 trovärdighet

2.5.1 Ifrågasättande av ledarskapsteori

De flesta studier av ledarskap fokuserar på hur en person som är utnämnd till ledare uppför sig, fungerar som person och samarbetar med sina underordnade. I de flesta akademiska undersökningar arbetar ledaren med en liten eller begränsad grupp människor (Alvesson, 2009). Det är sant även i vårt fall. Vidare kan det påpekas att den mesta forskning som gjorts inom ämnet ledarskap är baserat på anglosaxisk och främst nordamerikansk kultur vilket gör kulturperspektivet begränsat och inte riktigt applicerbart i vår studie. Vi har därför inte heller använt denna teori, utan har använt oss av teori med skandinavisk bakgrund eller kinesisk bakgrund. Ledarskapsteori innefattar även hur individer och organisationer påverkas av olika former av ledarskap ur en ledares synvinkel, hellre än hur underställda som grupp påverkas (Jackson & Parry, 2008).

2.5.2 Vår trovärdighet

På grund av vårt kulturella ursprung har vi valt att utgå från det skandinaviska synsättet och se på Kina som ett främmande land med en främmande kultur. Vi har samma utgångspunkt som de skandinaver som flyttat till Kina, vilket innebär att vi är känsliga för samma kulturkrockar och kommer förhoppningsvis att möta och uppfatta dem på liknande sätt.

Vår teoretiska bakgrund har vi hittat genom att söka på internet, i bibliotekets olika databaser och i fysiska böcker. De sökord som vi har använt oss av är ledarskap, Kina, Skandinavien, kultur, interkulturell intelligens, guanxi, feedback, möten och institutioner. Dessa har använts i olika kombinationer för att få fram användbara artiklar, böcker, avhandlingar och hemsidor. Vi har även sökt direkt på författarens namn då hänvisning gjorts i texter eller från litteraturförteckningar. Detta material har vi sedan studerat, plockat det som är användbart, tolkat utifrån vårt kulturella ursprung och analyserat tillsammans med empirin.

Många av källorna som vi använt oss av för att studera Kina, kinesisk kultur, samhälle och ledarskap är 5-15 år gamla. Trots att de är relativt nya i ett teoretiskt perspektiv har mycket hänt i Kina på dessa år och vi är medvetna om att de inte nödvändigtvis stämmer överens med hur Kina ser ut och fungerar i dag. Vi är även medvetna om den källkritik som kan riktas till kinesisk litteratur då Kina är ett land som är känt för sin censur och selektiv publicering av litteratur. Men vi har främst använt oss av internationellt publicerade artiklar och anser att det är det närmaste vi kan komma ocensurerat material.

Våra intervjuer har varit öppna för att personerna som intervjuas inte ska bli påverkade av vår förståelse som vi har fått från vår skandinaviska bakgrund och den teori vi har studerat. Våra tolkningar av svaren är naturligtvis färgade av hur vi uppfattar situationen, men genom återkoppling till personerna vid tolkningssvårigheter har vi även försökt överbygga detta.

Ledarna är inte slumpvis utvalda, vilket gör att de generaliseringarna vi gör blir begränsade. De generaliseringar vi gör och de slutsatser vi drar är endast baserade på intervjuerna och våra tolkningar behöver inte nödvändigtvis stämma överens med andra ledares uppfattningar som har samma eller liknande erfarenheter.

3. Teori

I vårt teoretiska avsnitt har vi arbetat fram en teoretisk grund för att kunna besvara vår frågeställning. Vi inleder med presentationer av IBM-studien och GLOBE-studien som är de två största studierna på ämnet där nationskultur och ledarskap korsas. Institutioner och institutionellt lärande tas upp och vi försöker klargöra varför vi gör som vi gör och varför vi har svårt att ändra på våra sätt. Vi behandlar sedan ledarskap, konceptets enorma bredd och hur vi har valt att definiera det. Tre globala slags ledare tas upp och beskrivs. Sedan följer en definition av nations- och företagskultur; beskrivningen av kultur i detta kapitel är begränsad, vi kommer istället att gå djupare in på skandinavisk och kinesisk kultur i det nästkommande kapitel. Vidare hanteras konceptet interkulturell intelligens, vad det anses vara samt varför det är relevant i sammanhanget. För att avsluta den teoretiska referensramen läggs teoretiskt underlag för feedback och möten fram.

3.1 IBM-studien och GLOBE-studien

3.1.1 IBM-studien

Den första omfattande undersökningen om ledarskap gjordes av Geert Hofstede på 1970-talet. Hofstede gjorde då en enkätundersökning på det multinationella företaget IBM. Det intressanta med den här studien är att alla som arbetade där hade samma förutsättningar förutom landet de var verksamma i. Detta menar Hofstede gör IBM-studien till en bra studie att studera för att se kulturella skillnader i olika länder (Hofstede, 1991). I sin studie kom Hofstede fram till fyra områden där alla länder skilde sig på olika sätt. Dessa fyra är:

1. Brist på social jämlikhet, inbegripet förhållandet till myndigheter (maktdistans)
2. Förhållandet mellan individen och gruppen (individualism och kollektivism)
3. Begreppen manlighet och kvinnlighet; de sociala implikationerna av att ha blivit född till pojke eller flicka och vad som värdesätts i samhället. (manlighet och kvinnlighet)
4. Sätt att hantera osäkerhet med avseende på kontrollen av aggressioner och känslouttryck, men även i hur hög grad medlemmar i en kultur känner sig osäkra i nya situationer (osäkerhetsundvikande)

(Hofstede, 1991)

IBM-studien mäter de olika dimensionerna som är nämnda ovan med hjälp av olika index, där till exempel maktdistansindex indikerar hur beroendeförhållandet ser ut i ett land. I ett land med ett högt maktdistansindex är anställda på företag väldigt beroende av sina chefer. Chefer i sådana länder har oerhört stor makt (Hofstede, 1991). Vad gäller maktdistans så skiljer sig Sverige och Kina mycket åt. Sverige är ett land med lågt maktdistansindex, MDI 31, medan Kina har ett relativt högt maktdistansindex, MDI 68.

Hofstedes definition av individualism är *"samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen"* (Hofstede, 1991, s. 67). Även här är skillnaden stor mellan Sverige och Kina. Sverige har ett individualismindex, INI 71, och Kina ett individualismindex, INI 25. Hofstede menar att länder som har ett högt maktdistansindex har ofta ett lågt individualismindex eftersom dessa två är varandras motsatser. Vad gäller kollektivism så finns det inget speciellt index för det utan är endast en observation som gjorts. Även kollektivism och individualism är i de flesta fall motsatsförhållanden till varandra, där länder med högt INI har en låg kollektivism. Hofstede har en definition av kollektivism: *"samhällen i vilka människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper, som under personens livstid fortsätter*

att skydda honom eller henne i gengäld för obetingad lojalitet” (Hofstede, 1991, s. 67). Även målen med att arbeta skiljer sig åt mellan individualistiska och kollektivistiska länder. I individualistiska länder arbetar folk för att få fritid, frihet i arbetet och utmaningar, medan i kollektivistiska länder läggs vikt på utbildning, fysiska arbetsförhållanden, nytta av färdigheter.

Makulint och feminint är två motsatser som Hofstede observerade. Hofstede såg att de skiljde sig åt vad gäller saker som anses vara viktiga. I maskulina länder ansågs förtjänst (att kunna tjäna mycket pengar), erkänsla (att det som gjorts bra uppmärksammas), avancemang (att kunna klättra uppåt i karriären) och utmaning (att ha ett jobb som ger en utmaningar) vara viktigt. Hos mer feminina länder är istället saker som en god chefsrelation, samarbete och trygghet viktiga. Hofstede mätte hur pass maskulina de olika länderna var och Sverige har ett maskulinitetsindex, MAS 5, och Kina har ett maskulinitetsindex, MAS 57. Det motsatta förhållandet gäller för feminitet. Ett land med högt MAS har ett lågt feminitetsindex (Hofstede, 1991).

Den sista dimensionen är osäkerhetsundvikande och den här dimensionen är den där Sverige och Kina stämmer mest överrens enligt Hofstede. Hofstede definierar det som: *”i hur hög grad medlemmar i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer”* (Hofstede, 1991). Den tar även hänsyn till hur känslan uttrycks vad gäller nervös stress eller aggrektioner. Både Sverige och Kina har samma osäkerhetsundvikandeindex, OUI 29 vilket är ovanligt för två länder som är så olika i många andra avseenden (Hofstede, 1991).

3.1.2 GLOBE-studien

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) var en studie som sträckte sig över 10 år och syftet med studien var att öka kunskapen och förståelsen för interaktioner mellan kulturer (House, 2004). Detta blir allt viktigare i vårt samhälle då fler och fler företag och ledare flyttar utanför sina landsgränser. Den ökande globaliseringen i världen är en påverkande faktor. GLOBE-studiens resultat framkom genom en undersökning som gjorde med 17000 ledare i 951 olika organisationer som befann sig i 62 olika samhällen. Informationen undersökningen resulterade i beskriver hur de 62 olika samhällena hamnar på en skala med nio stycken kulturattribut och sex olika ledarskapsbeteenden (House, 2004). Fyra av kulturattributen som GLOBE använder sig av är de fyra dimensioner som Hofstede upptäckte och GLOBE har fått fram samma resultat vad gäller skillnader och likheter mellan Sverige och Kina.

House hänvisar till Chemer, 1997, och Poortinga och Malpass, 1986, och menar att det finns empiriska bevis som stödjer tesen att en ledares attribut, beteende och status varierar och influeras av den nationskultur som de är verksamma i. Men en ledares stil påverkas även av andra saker såsom företagskultur. Det är dock viktigt att vara vaksam på att det finns svårigheter i att flytta en teori från en kultur till en annan; vad som fungerar i en kultur behöver inte nödvändigtvis fungera i en annan (House, 2004).

3.2 Institutioner och lärande

3.2.1 Formella och informella institutioner

Enligt Ahmadi finns det två olika slag av institutioner, dels formella och dels informella. Institutioner finns i alla samhällen och används som spelregler för att samhället ska fungera och de är socialt konstruerade (Ahmadi, 2007).

De formella institutionerna är den socioekonomiska strukturen i samhället och innefattar lagar och regler för fysiska eller juridiska personer. De används för att förenkla interaktionen mellan människor, myndigheter och i samhället i stort. De formella institutionerna kallas även regulativa. De informella institutionerna är det som i vardagligt tal kallas för kultur. Det är de normer, traditioner, värderingar, konventioner och seder som bygger upp ett samhälle. De används för att underlätta och vägleda vid kommunikation mellan olika aktörer i samhället. De är även en koordinering och standardisering av mänskliga interaktioner. Informella institutioner kallas även kognitiva (Ahmadi, 2007).

3.2.2 Vad är institutionell teori och varför används det?

Ahmadi hänvisar till North, 1990, och beskriver att institutionell teori är samverkan mellan de formella och informella institutionerna. Institutioner behövs i alla samhällen för att saker och ting ska fungera smidigt. De påverkar organisationers utveckling, förändring och behövs för att minska osäkerhet i förhandlingar och för att hålla nere transaktionskostnader. Ahmadi hänvisar vidare till North, 1990, som menar att det är människor själva som skapar institutioner genom att det etableras en ömsesidig uppfattning och typifiering när tillräckligt många i ett samhälle har utvecklat liknande uppfattningar om hur saker och ting ska gå till (Ahmadi, 2007).

3.2.3 Hur ledare påverkas av institutioner

De värderingar, normer, tanke sätt, känslor och handlingsmönster som människan lär sig som barn bär hon med sig under hela sin livstid. Så snart dessa har rotat sig i en människas psyke måste han/hon bli av med dem för att kunna byta eller lära sig något nytt, vilket är mycket svårare än att lära sig första gången. Den mentala programmeringen börjar hos familjen för att fortsätta genom skolan, idrottsföreningar, kompisar. Den här "mentala programmeringen" brukar i vanligt tal kallas för kultur eller informell institution (Hofstede, 1991).

Institutioner i samhället påverkar företagande och ledare på två olika sätt. Dels genom kulturen i form av de informella/kognitiva så som värderingar, uppfattningar, erfarenheter, lärande/utbildning och kunskaper. Det är sådant som påverkar individens värderingar, attityd och kunskap. Dels genom de formella/regulativa genom lagar, regler, policyer. Sådant som alla individer i ett samhälle måste ta hänsyn till för att det ska fungera i stort. Formella institutioner påverkar alla individer och alla individer påverkar i sin tur den dominerande kulturen, informell. Både kultur och struktur påverkar varandra (Ahmadi, 2007).

Ahmadi menar att ens uppväxt påverkar hur den kulturella insocialiseringen, det kognitiva lärandet, av normer och värderingar börjar redan som barn och sättet man blir uppfostrad på. Han har i sin avhandling ett exempel med invandrare från Iran och hur de startat eget tack vare att det är uppfostrade med en positiv inställning gentemot privatföretagande, värdesättning av akademisk bakgrund och utvandring av medelklassen till väst. Tre av Ahmadi's intervjupersoner kommer från företagandefamiljer, de har vuxit upp med företagande och därmed fått en positiv inställning till det. Akademisk utbildning har en hög status inom den iranska medelklassen och även här spelar familjen en viktig roll då alla familjerna hade en hög akademisk utbildning, läkare, docent och universitetslektor, civilingenjör. De var även uppfostrade med att det inte fanns någon annan utväg än att flytta utomlands. Det sågs inte som något hinder utan bara som en möjlighet. Det här är värderingar som bygger grunden för hur människor kommer att agera och reagera senare i livet på förändringar och identifiering av möjligheter (Ahmadi, 2007).

3.3 Ledarskap

Det finns många olika synsätt på hur kulturer påverkar varandra, hur de kan kombineras och hur de skiljer sig åt. Några exempel är GLOBE som säger att kulturer överlappar varandra, medan andra, såsom Tsui et al, visar på att det finns stora skillnader och många stereotyper mellan kinesiskt och västerländskt ledarskap (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004). Ledare i Sverige, som kännetecknas av högt osäkerhetsundvikande och femininitet, tar entreprenöriella risker och visar omtanke om anställda. Sverige har ett lågt maskulinitetsindex vilket gör att könsroller blir mer flytande, det är jämställdhet och androgynitet som är ideal. Tack vare Sveriges låga maskulinitetsindex har kvinnor möjlighet att få höga chefsroller. I Kina, å andra sidan, är stereotypen av en framgångsrik ledare en maskulin man som inte är omhändertagande, fattar alla beslut själv och det är stora skillnader mellan vad som anses vara manligt och vad som anses vara kvinnligt (Hofstede, 1991).

Det finns även många olika synsätt på hur ledarskap och kultur korsas och påverkar varandra. Spender, 1989, hävdar att det inom varje industri finns en känsla av "common sense" som hjälper och vägleder ledare i deras val och hur de ska leda. Olika attribut hos ledaren efterfrågas inom olika industrier, till exempel inom telekommunikation värderas samarbete och ett sinne för organisering medan inom finansbranschen värderas prestationsorienterat och individualitet högt. Spender menar även att alla ledare inom en industri har ungefär samma synsätt på hur de ska leda och att detta påverkar deras stil mer än kulturen runt dem (Spender, 1989). Ahmadi menar att ledare påverkas dels av informella institutioner så som kultur, erfarenhet och lärande, men även av formella institutioner som lagar och regler. Dessa två institutioner tillsammans formar ledaren (Ahmadi, 2007). House är inne på samma spår som Ahmadi och säger att ledare påverkas av både nationskultur och av företagskultur, men det är svårt att veta vilket som har störst inflytande (House, 2004).

2.3.1 Definition av ledarskap

Det finns många definitioner av ledarskap och beskrivningar av vad en ledare förväntas göra och vilka befogenheter en ledare kan ta. Det finns även många beskrivningar av skillnaderna mellan en chef

och en ledare, där kontentan är att en ledare är någon som är följd och en chef är endast en tilldelad position och måste inte nödvändigtvis vara en ledare (Axelson & Thylefors, 2005).

För studiens syfte har vi valt att avgränsa det vi syftar på när vi skriver ledare till en person som sitter i en överordnad position, utövar inflytande och har personalansvar.

Alvesson påpekar att tolkningen av vad en ledare säger och gör är avgörande och att det är en komplicerad social process som ledaren måste anpassa sig till och förstå. Detta komplicerar studerandet av ledarskap, eftersom det är viktigt att den som studerar är införstådd med sammanhanget som ledaren arbetar i och hur relationerna ser ut till de underställda (Alvesson, 2009). Axelson och Thylefors menar att det är viktigt med förmågan att lyssna, att vara lyhörd, öppen, att ge stöd, vara lojal, att visa omtanke, att vara tydlig, yrkeskompetent och visa tillit. Men även att ledaren visar självförtroende och har psykisk stabilitet, så de underställda vågar vända sig till ledaren när problem uppstår och kan lita på att denne kommer lösa problemen (Axelson & Thylefors, 2005).

3.3.2 Ledarskap enligt Bernard M Bass

Bernard M Bass var *Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior* vid Binghamton University, New York. Han har skrivit en rad böcker inom ämnet ledarskap och bland dessa finns hans egen "Handbook of leadership", vilken är den bok vi använt oss av för att få en bra bakgrundsförståelse och även är den bok som många andra författare hänvisar till.

En fördjupande undersökning baserad på GLOBE-studien som gjordes i 12 länder visar att ledare vill använda mindre auktoritet. "High performance and high maintenance leaders" klassas som universella och det finns likheter mellan Kina och USA att rationellt övertygande är en effektiv taktik i båda länderna, medan att använda sig av press är ineffektivt (Bass, 2008). Bass hänvisar till Dorfman, Hanges och Brodbeck, 2004, som gjorde en studie av GLOBE där de såg att, att vara self-protective, det vill säga självcentrerad, statusmedveten och konfliktundvikande, är kontraproduktivt för bra ledarskap i Skandinavien, men fungerar väl i Asien (Bass, 2008).

Bass menar vidare att effektivt ledarskap är en matchning mellan ledarens värderingar och beteende och kulturens värderingar. I individualistisk kultur, som finns i väst, kan ledare använda sig av uppmärksammande av en duktig individualistisk anställd i större utsträckning än i kollektiva kulturer, som återfinns i öst, där anställda bli generade vid utpekande eller uppmärksammande (Bass, 2008). Nationella hinder påverkar chefers målsättningar och preferenser för att ta risker, deras emotionella stabilitet och chefers syn på hur ett beslut påverkar omgivningen och vilka konsekvenser det får. Dessa nationella hinder påverkar även hastigheten för befordring. Demokratiskt ledarskap är mest effektivt i en produktionsorganisation oavsett kultur eller land den befinner sig i (Bass, 2008).

3.3.3 Tre slags ledare

Axelson och Thylefors beskriver tre slags ledare som kan anses vara en hårddragen modell av verkligheten. De ledarstilar vi kommer att behandla inom kinesiskt ledarskap kommer att jämföras med dessa och vi kommer i analysen att avgöra vilken av ledarstilarna som våra intervjuade ledare ligger närmast.

Auktoritär ledare

En auktoritär ledare har kompetens, självförtroende och skicklighet i sin roll som ledare och personerna i gruppen accepterar ledarens inflytande. Att ha auktoritet är det samma som att ha makt menar Axelson och Thylefors. De beskriver att en auktoritär ledare inte litar på sina anställdas kompetens eller omdöme utan lägger sig i stort som smått. Eftersom en auktoritär ledare vet bäst bestämmer, styr och kontrollerar denne allt arbete (Axelson & Thylefors, 2005).

I Sverige var detta en vanlig ledarstil förr medan den i dag inte skulle accepteras i lika stor utsträckning. Dagens syn på ledarskap har förändrats i och med ökad kunskap om "effektivt" ledarskap som ett nytt demokratiskt ideal. Ett sätt som blivit populärt är att vara "smygaukautoritär" vilket innebär att ledaren lyssnar och tar in synpunkter men har redan fattat sitt beslut (Axelson & Thylefors, 2005).

Låt-gå-ledare

En ledare som har en låt-gå-stil uppträder på ett alldeles för löst sätt, sätter inga gränser och lämnar inga klara besked. Den här typen av ledare låter problem skjutas fram och att fatta ett beslut tar lång tid. Om ledaren växlar mellan låt-gå- och auktoritär stil blir denne väldigt svår att arbeta med då det inte går att förutse reaktioner. Anledningen till att ledare har låt-gå-stil beror på att motivation saknas inför ledaruppdraget och att de känner sig osäkra i sin roll (Axelson & Thylefors, 2005).

Demokratisk ledare

Den sista ledarskapsstilen som Axelson och Thylefors tar upp är den demokratiska ledaren. Den här ledaren använder sig av maktdelning och medinflytande och anses vara den mest "effektiva" ledarstilen. Det är den här typen av ledare som flest svenskar vill ha som chef eftersom en demokratisk ledare är lyhörd och låter sig påverkas av gruppens synpunkter men kan samtidigt stå på egna ben och fatta egna beslut. Besluten kan vara kontroversiella och behöver inte nödvändigtvis fattas ur popularitetssyn. En demokratisk ledare har både kunskap och social kompetens vilket ger trygghet till gruppen och i motsats till den auktoritära ledaren litar den demokratiska ledaren på sina underställda och låter dem ta eget ansvar. Den här arbetsmiljön underlättar förändringar i jämförelse med de två andra eftersom ledaren har sina underställdas fulla förtroende (Axelson & Thylefors, 2005).

3.4 Kulturdefiniton

Ledarskap i västvärlden och i Östasien har olika kulturella rötter och praktiseras olika, något som Gao et al påpekar och hänvisar till Chen och Lee, 2008 (Gao, Arnulf, & Kristoffersen, 2011). Det finns oändligt många definitioner av kultur och det är viktigt för oss att specificera vad vi menar när vi beskriver kultur. Hofstede beskriver kultur, generellt, som det beteende som är inlärt och är specifikt för en grupp eller en kategori människor (Hofstede, 1991). Detta stämmer överens med den definition vi menar när vi talar om nationskultur. Samtidigt måste vi vara medvetna om att kultur är dynamiskt, utvecklas och är upp till var och en att tolka.

Jackson och Parry hänvisar till Peter Dorfman, 2004, och menar att när kultur studeras måste vissa antaganden beaktas:

1. Det finns avvikelser och skillnader inom kulturer

2. Kultur kan motsäga sig själv, det innebär inte att något sätt är fel.
3. Alla individer tolkar kulturen olika och utifrån sig själva. Det innebär alltid att olika personer kommer ge olika vinklar.
4. Kultur förändras över tid och över geografiska gränser. I verkligheten förändras den mycket fortare än i teorin och snabbare än teorin hinner uppdateras.

(Jackson & Parry, 2008)

Det är också viktigt att komma ihåg att kultur, eftersom den växer, utvecklas och förändras över tid, påverkas av andra kulturer. Detta menar Ohnuki-Tierney och tillägger: *"No society is an island in history. Hybridity is a sine qua nom of any culture"* (Ohnuki-Tierney, 2001, s. 3954).

Utan att avfärda andra definitioner har vi valt att använda oss av Alvessons beskrivning av företagskultur: *"Kultur är alltså av stor vikt för hur företag och andra organisationer fungerar: från strategisk förändring, till vardagligt ledarskap och hur chefer och anställda förhåller sig till och samverkar med kunderna, liksom hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används"* (Alvesson, 2009, s. 9).

Det finns mycket som influerar företagskultur och i vilken utsträckning företagskultur är beroende av nationskultur är svårt att bestämma. Tayeb påpekar detta och menar att eftersom det är svårt att skilja nationskultur och företagskultur åt har detta lett till att forskningen kring skillnaden mellan dem är begränsad och ofta färgad (Tayeb, 1996). Samspelet mellan ledarskap och företagskultur leder till att högt uppsatta ledare kan ha inflytande på företagets anställdas värderingar och orienteringar. Företag är påverkade av de allmänna kulturella värderingar som finns, genom till exempel press så som bevakning av tidningar, TV och radio men även av inflödet av personer med olika kulturell bakgrund. Företag påverkas även av samarbeten de har, beroende på vilka leverantörer, kunder och myndigheter de arbetar med (Alvesson, 2009).

En ledarstyrd företagskultur innebär att ledaren har inflytande på att fastställa eller förändra centrala idéer, värderingar och uppfattningar. Företagets grundare har förstås stort inflytande över företagskulturen och därför kan det vara intressant att studera grundarens kulturella bakgrund när denna typ av kultur studeras. En kulturell förändring inom företag brukar ske gradvis, delvis och som ett resultat av sociala processer där gruppen av underordnade har lika mycket som ledaren att säga till om. De som förväntas utöva ledarskap i jobbet är ofta mer influerade av företagskulturen än vad de själva aktivt påverkar den. Det är i stor utsträckning den kulturella omgivningen som ger vägledning i hur ledarskapet ska utföras (Alvesson, 2009).

3.5 Vad krävs av en internationell ledare?

Ledningen av multikulturella företag måste passa kulturen i landet det är verksamt i, snarare än moderlandets kultur. Generellt kan sägas att desto större kulturell skillnad mellan värdland och moderland desto större sannolikhet att kontrollen av företaget är personlig och centraliserad och att VDn kommer från moderlandet. Om VDn anpassar sig till värdlandskulturen gör det stor skillnad, effektivitet och förtroende för ledaren är positivt relaterat till ledarens kulturella anpassning (Bass, 2008). Detta gör att när en ledare kommer till ett företag i en annan nationell kultur ställer det höga krav på interkulturell förståelse.

3.5.1 Interkulturell intelligens

Det är vanligt att folk gör kulturella felsteg och detta endast på grund utav att kunskap saknas om hur kulturen fungerar. För att slippa dessa felsteg och få en ökad förståelse krävs något som inom vetenskapen kallas för interkulturell intelligens (Crowne, 2008). Att utsättas för olika nationella kulturer ger en person en högre förståelse och därmed interkulturell intelligens. En person kan utsättas för kulturer på flera olika sätt till exempel genom resor, att studera utomlands, läsa om kulturen och landet i förväg eller att arbeta i en ny kultur. Alla de här delarna tillsammans eller var för sig ger en person interkulturell intelligens (Crowne, 2008).

Mlekov och Widell hänvisar till Peter Nynäs, 2001, som påpekar att förståelse handlar även om ömsesidig och dubbelriktad kommunikation. Tolkning sker konstant och på individnivå, ingen är en passiv mottagare av information. Vidare påpekar Mlekov och Widell att interkulturell intelligens alltså handlar om att känna igen sig i främlingen. Det vill säga att försöka förstå hur den andre uppfattar världen och försöka titta ur dennes perspektiv (Mlekov & Widell, 2003).

Jackson och Parry påpekar att Thomas och Inkson, 2004, menar att interkulturell intelligens innefattar kunskap om den nya kulturen och dess principer. Det fås genom att ha uppmärksamhet på så kallade "cues" som kan vara till exempel kroppsspråk eller undertoner i samtal från andra kulturer och försöka förstå dessa i deras sammanhang. Därefter kan ledare få en egen repetoire av dessa "cues" och kunskap nog för att kunna applicera dessa på olika situationer. Att sedan kunna identifiera vilka situationer som kräver vilket uppförande innebär att interkulturell intelligens finns (Jackson & Parry, 2008).

3.5.2 Svårigheter

Ledarskap är en långsam process, det tar tid att hitta sin roll som ledare och arbeta fram en egen ledarstil. På grund av institutionellt lärande är det naturligt att härma ledare som finns i ens omgivning. En risk med att härma ledarskapsstil är att den inte passar ledaren som person, personalen eller arbetsplatsen (Axelson & Thylefors, 2005). En naturlig reaktion när en människa hamnar i en ny kultur är att observera och ta efter och härma hur andra beter sig. Som ledare påverkas du av miljön du befinner dig i även om dina grundvärderingar inte ändras, (vilket både Ahmadi och Axelsson och Thylefors påpekar) (Ahmadi, 2007), (Axelson & Thylefors, 2005).

Att byta verksamhet eller arbetsplats kan vara lika påfrestande som att byta nationskultur. För att kunna göra detta på ett smidigt sätt måste frågan ställas huruvida andra är mindre kompetenta eller helt enkelt kompetenta på andra sätt (Widell, 2006). Det är viktigt att inte gå in med inställningen att "jag är bäst" utan vara lyhörd och ställa frågor.

3.5.3 Att arbeta i andra kulturer

Att ta upp hur det är att arbeta utomlands eller i andra nationskulturer är naturligt då vi talar om skandinaver som arbetar i Kina. Förflyttningen innebär många omställningar, bland annat att relationer, framtidsplaner och mål kan behöva omformuleras. Ledarna separerar, temporärt eller

permanent, från vad de kallar "hemma" och det kan vara lika omvälvande vid frivilliga förflyttningar som vid påtvingade (McConatha, Stoller, & Oboudiat, 2001).

Kulturell relativism innebär att ingen kultur är bättre eller sämre än någon annan och att som individ eller grupp inte värde-bedömma andra samhällen annorlunda än sitt eget. Det är viktigt att tänka efter innan en främmande kulturs normer används eller döms som något "dåligt". Det blir därför viktigt att vara informerad om kulturella skillnader innan åtgärder vidtas. Som utlandsbaserad chef är det vanligt att vilja införa förändringar och för att kunna lyckas är det viktigt att gå tillväga på "rätt" sätt och förhandla fram dem. Det är större chans att lyckas i sådana fall (Hofstede, 1991).

Den naturliga reaktionen vid flytt utomlands är att förlita sig på sin egen nationskultur som grund och sedan tolka andra kulturer efter denna. Detta innebär även att beroende på vilken kultur som är främmande kommer ledarens underställda att reagera enligt deras egen kulturella utgångspunkt (Rees & Porter, 2008). Svåra etiska och professionella beslut kan komma att behöva tas, till exempel hur ledare ställer sig till mutor, vad som är etiskt oriktigt i vissa kulturer kan vara praxis i andra kulturer. Det är då viktigt att kunna anpassa sig till den lokala kulturen, men eftersom kulturen är främmande är det initialt svårt att förutse konsekvenserna av besluten som tas (Rees & Porter, 2008).

För att kunna hantera de kulturomställningar som utlandsarbete medför menar McConatha et al att det krävs optimism och ett driv för utmaningen för att klara av att anpassa sig efter den nya miljön (McConatha, Stoller, & Oboudiat, 2001).

Hittills i det teoretiska kapitlet har institutioner, ledarskap, kultur och interkulturell intelligens tagits upp.

Vi inledde med att presentera IBM-studien och GLOBE-studien, där tre av Hofstedes dimensioner kommer att användas i fortsättningen, maktjäms, individualism och kollektivism samt osäkerhetsundvikande. Den vi kommer behandla mest av dessa är maktjämsen, som framträder oerhört tydligt i den kinesiska kulturen och som utgör en av de mest påtagliga kulturskillnaderna för våra ledare.

Vi valde att titta på institutioner eftersom det är grundstenen i alla människors beteenden och hur människor uppfattar sin omvärld. Det kommer vara grunden i mycket av den analys som följer i analyskapitlet. Det är viktigt för oss att förstå varför vi gör som vi gör, att det påverkas av kulturen vi växer upp i samt varför det är svårt att förändras.

Avsnitten om ledarskap och kultur är intressanta eftersom de tar upp kärnan i sammanhanget. Skandinaviskt och kinesiskt ledarskap kommer i fortsatta kapitel att kopplas till de tre ledarstilarna som beskrivits utifrån Axelson och Thylefors. Något annat som är centralt i sammanhanget är att majoriteten av våra ledare har lämnat "hemma" och flyttat till en annan kultur. Konceptet interkulturell intelligens är viktigt eftersom det underlättar anpassningen och minskar den initiala chocken som kan uppstå vid kulturbytet. Vi kommer att diskutera konceptet i analysen och avgöra huruvida våra ledare besitter interkulturell intelligens och varför. Eftersom vi är uppvuxna i en nationskultur med förståelse om hur vi agerar "rätt" blir det problem om vi måste anpassa oss till en ny kultur och lära oss deras sätt istället. Vi ställer oss därför också frågan: har våra ledare lyckats göra detta?

3.6 Feedback och möten

Här nedan följer en teoretisk grund om feedback och möten. De är främst beskrivna ur ett skandinaviskt synsätt, om inte annat anges. Vår förhoppning är att läsaren får förståelse för hur feedback och möten fungerar i Skandinavien.

3.6.1 Feedback

När vi pratar om feedback syftar vi på den kritik, positiv eller negativ, som ges löpande eller efter att uppgifter är avklarade. Den kan vara spontan, strukturerad, direkt eller anonym. I vilket fall ges den i utvecklande syfte och för att undvika att misstag upprepas.

En av de viktigaste belöningarna i Skandinavien är att kunna se resultat. Om feedback inte ges angående hur gruppen lyckas i sitt arbete är risken stor att få missnöjda gruppmedlemmar. För att försöka öka gruppens problemlösningsförmåga är personlig feedback användbart (Axelson & Thylefors, 2005). Ett populärt sätt att ge personlig feedback på i Skandinavien är så kallade "utvecklingssamtal". Axelson och Thylefors beskriver utvecklingssamtal som ett förberett och ofta årligen återkommande möte eller diskussion mellan chef och underställd. Då stäms verksamhetens mål och den anställdes prestation av (Axelson & Thylefors, 2005).

Människor är beroende av att bli uppmärksammade och uppskattade. Det är ett av de grundläggande behoven för alla människor enligt Maslows behovspyramid, tillsammans med viljan att kunna bekräfta att något har gjorts bra. Som Axelson och Thylefors påpekar behöver människor uppriktigt uppskattande. Uppskattningen får inte vara "tomma ord" utan måste grundas in något verkligt. De påpekar även att det är viktigt att få bekräftelse för det man gör, inte den man är, vilket är nära kopplat till uppskattningen (Axelson & Thylefors, 2005).

När de första signalerna på att något håller på att gå fel påträffas, så kallad negativ feedback, har vi en tendens att nonchalera dem eller tolka dem på ett sådant sätt att det inte innebär att vi måste revidera vårt arbetssätt (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2006). Folk reagerar olika på negativ feedback, men Seifert och Yukl menar att det generellt bara är personer med starkt självförtroende som accepterar negativ feedback. Det är först efter hand vi kan tänka oss att ta åt oss av denna information och använda den för att förändras. Om denna förändring sedan visar sig vara lyckad får vi positiv feedback vilket uppmuntrar till fortsatt förändring i beteendet (Seifert & Yukl, 2010). Det är detta som styr organisationers evolution, det innebär också att avlärande förekommer, det vill säga att tidigare kunskap "glöms" (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2006).

Seifert och Yukl menar att det är viktigt att feedback ges flera gånger för att kunna vara effektiv. Detta uppmuntrar till kontinuerlig utveckling (Seifert & Yukl, 2010). Vidare listar Rees och Porter ytterligare några saker som den som ger feedback bör ta hänsyn till:

1. Presentera data hellre än tolkningar
2. Var specifik
3. Ta hänsyn till vilka behov personen som får feedback har
4. Uppmuntra styrkor och prestationer

5. Erbjud stöd och identifiera den förändring som bör ske hos dig själv och den som får feedback
6. Ge endast feedback om sådant som kan åtgärdas eller förändras

(Rees & Porter, 2008)

I kulturer med stor maktavstånd, som i Kina, är det vanligt att ledare inte får genuin feedback. Lokala ledare förstår och är medvetna om detta, men det är inte säkert att ledare från andra kulturer förstår det (Rees & Porter, 2008). Denna "brist" på feedback som förekommer i vissa kulturer kan leda till problem för ledare som kommer från kulturer där feedback förekommer i större utsträckning. Ett exempel på denna kulturkrock är tystnad som kan uppfattas som bekräftelse, men i verkligheten kan innebära att underställda inte säger emot eftersom det inte är deras plats (Rees & Porter, 2008).

3.6.2 Möten

Eftersom problem som företag hanterar blir alltmer komplicerade är det viktigt att ta hänsyn till många åsikter och perspektiv för att kunna få en komplett bild av en situation. Alla chefer bör lära sig hur möten ska föras, men tyvärr är det något de flesta får lära sig från erfarenhet heller än i skolbänken. Ännu mer vanligt är att chefer lär sig från "dåliga" möten, eftersom deras chefer i sin tur inte heller är upplärda "rätt" (Watson & Saunders, 2005).

Fysiska möten är i princip oslagbara vad gäller att få en bra förståelse från alla inblandade. Eftersom vi människor använder oss till 55 % av ansiktsuttryck och icke-verbala signaler, till 38 % av vad vi faktiskt säger och endast 7 % av vad vi menar kommer fram genom att skriva. Chapman tar upp denna statistik som är tagen från professor Albert Mehrabian's kommunikationsmodell. Han menar även att trots att video- och nätkonferenser blir allt vanligare är fysiska möten fortfarande svårslagna eftersom video- och nätkonferenser inte kan återge en känsla till 100 % (Chapman, 2009). Det blir dock allt viktigare att ta hänsyn till de kulturella skillnader som kan finnas på möten, globaliseringen har lett till att det är vanligare att ha möten över nationsgränser, något som videokonferenser underlättar (Rees & Porter, 2008).

Det finns egentligen endast tre slags möten: möten för att lösa problem, informativa möten och uppföljningsmöten. Strategiska möten kan anses vara problemlösningsmöten eftersom de löser framtida problem. Mötet ska behandla kärnproblemet, eventuella fall där personer inte är överens och hitta en lösning. Oenighet är bra för att öka kvalitet och skapa analys i gruppen men vid någon punkt måste gruppen komma överens för att alla ska vara beredda att arbeta mot samma mål (Watson & Saunders, 2005).

Det finns olika aspekter på möten som kan skilja sig åt; till exempel hur formellt mötet är och det är viktigt att alla på mötet är införstådda med hur formellt mötet är och med vilken målsättning mötet kommer genomföras (Rees & Porter, 2008). Det finns olika anledningar till att ha ett möte, men det är viktigt att som sammankallande till mötet veta vad det är du vill ha ut av det. Det kan vara att få ett beslut, diskussion, information, planering eller överenskommande om till exempel en budget eller mål (Chapman, 2009). Likaså är det viktigt att den bestämda proceduren, det vill säga de regler som mötet har bestämt ska reglera mötet, är införstådd av alla parter. Det är viktigt att alla deltagare är

överens om vem som leder mötet, vare sig det är formellt eller informellt, för att mötet ska kunna föras smidigt (Rees & Porter, 2008).

Beslut kan tas på olika sätt: genom att den äldsta rösten har fullmakt, genom att rösta, konsensus, förhandling eller genom rekommendation till en annan part som i sin tur får ta beslutet (Rees & Porter, 2008). Den skandinaviska möteskulturen menar att det är viktigt med demokrati vid beslut, att alla som är delaktiga i beslutfattande har haft tillgång till så mycket information som möjlig och att alla har haft tillgång till samma information. Schramm-Nielsen et al påpekar även att det är lättare att acceptera beslut där alla deltagarna har varit delaktiga, även om alla inte sympatiserar med beslutet. Om omständigheterna kring beslutet skulle förändras är det självklart att beslutet omformuleras och anpassas till den nya situationen (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004). *"Meetings which involve people and encourage participation and responsibility are more constructive than meetings in which the leader tells, instructs and makes all the decisions, which is not a particularly productive style of leadership"* (Chapman, 2009).

Kinesiska anställda är mer benägna att ta order från sina överordnade på grund av att de har ett högt maktdistansindex enligt Hofstedes IBM-studie. Skandinaver (svenskar) å andra sidan har ett lågt maktdistansindex vilket innebär att underställda och överordnade har ett beroendeförhållande till varandra. Att ha ett beroendeförhållande innebär att den överordnande lutar på sina anställda och låter dessa fatta egna beslut, något som kännetecknar en kultur med lågt maktdistansindex och demokratisk ledarstil (Bass, 2008).

Beslut fattas inte i grupp i Kina, men diskussion inför beslut kan föras i grupp. Att inte fatta beslut i grupp beror på undvikande av att göra en "publik scen" och att kineser är beroende av att en auktoritär person tar besluten. Här spelar även konfucianismen in med sitt kännetecken att en överordnad ska behandla en underordnad med vänlighet och den underordnade ska respektera den överordnade genom att visa lojalitet och lyda (Bass, 2008). Eftersom kineser är så hierarkiskt styrda och arbetar i en autokratisk företagskultur så är ansvarsdelegation ett relativt nytt koncept i Kina. Det är en chef som tar alla beslut, oavsett hur stora eller små besluten är. Samtidigt är de väldigt måna om konsensus, något som återfinns i den skandinaviska kulturen (Weiss & Bloom, 1990).

Beroende på vilket slags möte det är som ska hållas behövs olika mycket förberedelser. Ibland behöver deltagarna reflektera innan mötet och utvärdera vad som är ens eget syfte med mötet. Det är också viktigt att avgöra vad som förväntas av en på mötet (Rees & Porter, 2008). I Skandinavien är det självklart att alla närvarande har yttranderätt på ett möte och får uttrycka sig som de vill (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004). Många känner att en dagordning är nödvändig för att avgöra vad som ska hanteras på mötet, hur det ska struktureras och vilka beslut som ska tas (Rees & Porter, 2008). Det är viktigt att dagordningen har distribuerats ut före mötet och att den upprättade dagordningen följs (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004).

I avsnitten ovan har vi behandlat några faktorer ur feedback och möten: hur utvecklingssamtal fungerar, hur feedback fungerar uppåt respektive nedåt i företagshierarkin, vilka olika slags möten som hålls och hur beslut tas. Dessa faktorer kommer att återkomma i empirin bland ledarnas svar.

Eftersom feedback och möten är beskrivna ur ett skandinaviskt perspektiv här ger det oss en bra grund att göra jämförelser med. Från intervjuerna med ledarna kan vi utröna om de arbetar med feedback och möten på det "skandinaviska" sättet eller om de arbetar på ett främmande sätt, i det här fallet på ett kinesiskt sätt. Vi kommer använda oss av frågorna och besvara dem i empirin baserat på ledarnas svar, i analysen kommer vi

sedan att avgöra ifall ledarna drar mot ett skandinaviskt eller kinesiskt förhållningssätt till feedback och möteshållning.

4. Kultur och ledarskapskapitel

I detta kapitel blandar vi teoretiska underlag med de berättelser vi har fått från intervjun med Tommy, den svenskfödde kinesen. Det som ska diskuteras är skandinavisk kultur och ledarskap samt kinesisk kultur och ledarskap. Det kinesiska ledarskapet och dess bakgrund beskrivs i större utsträckning än det skandinaviska, detta för att läsaren ska förstå i vilken kulturell kontext ledarna befinner sig och varför kineserna agerar som de gör.

4.1 Beskrivning av skandinavisk kultur

"In talking about good results obtain, Scandinavian managers will invariably refer to team as being responsible for the success, knowing that they would be ill advised to take the credit alone" (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004, s. 166)

De fyra likheter som återkommer inom skandinavisk företagskultur:

1. Jämställdhet – alla är lika värda
2. Delaktighet och konsensus – alla har rätt att delta i diskussioner och beslut
3. Statisk arbetskraft – barn arbetar på samma företag eller i samma stad som tidigare led i familjen
4. Anständighet – företag ska vara "schyssta"

(Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004)

Kännetecknen inom skandinavisk företagskultur är konfliktundvikande och det tar sig uttryck i att det är väldigt opassande att skrika på folk och poängtera misstag eller att de gjort fel. Det är inte gruppens eller individens ansvar att ta "obekväma" samtal, det är chefens ansvar. Om en anställd hyser agg mot någon annan så hålls det för en själv eller så går den anställde till sin chef och beklagar sig över att personen har gjort fel. När detta inträffar blir personen i fråga dock inte sparkad utan blir istället vad som inom skandinavisk kultur kallas för "omplacerad" (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004).

4.2 Skandinaviskt ledarskap

I GLOBE-studien beskrivs svenskar och det svenska samhället med tre ledord; vaghet, jämställdhet och konsensus. Phillips-Martinsson menar att svenskar ses i utlänningars ögon som ivriga men tråkiga (Phillip-Martinsson, 1991). Svenskar är även väldigt måna om att ha rätt balans mellan individualism (jaget) och kollektivism (jaget vill tillhöra en välmående grupp), vilket populärt brukar kallas "lagom". Denna balans såg Hofstede redan i sin IBM-studie där Sverige visade sig vara både ett starkt individualistiskt samhälle men samtidigt ett starkt kollektivistiskt (Hofstede, 1991). Denna balans av "lagom" försvårar för ledare då de hela tiden måste akta sig så att ingen blir för mycket eller för lite sedd (Chhokar, Brodbeck, & House, 2008).

Daun, 1989, menar att det svenska samhället var länge ovanligt homogent vilket innebar att det inte fanns så många kulturella skillnader att ta hänsyn till. Svenska ledare var därför ovana vid att behöva anpassa sig efter något annat än det som ansågs vara "svenskt". Svenskar har samma historia,

religion, språk och i samhället i stort agerar och reagerar folk så som de är upplärda, vilket bland annat innebär att inga konflikter tas öppet (Daun, 1989).

Daun menar även att utlänningar ser svenskar som rationella och praktiska, de lämnar känslor ute ur beslut och agerar lämpligt för att uppnå sina mål (Daun, 1989). Det är uppskattat av svenska anställda om chefen tar en diskussion innan ett beslut ska fattas så att alla får en gemensam förståelse, kollektivet (gruppen) kan överväga det och eventuella kompromissande lösningar får diskuteras. Som ledare i Sverige är det viktigt att uppnå konsensus med beslut. Det som utmärker en svensk ledare i ett globalt perspektiv är att de är "autonomus", humana och väldigt teamintegrerande (Chhokar, Brodbeck, & House, 2008).

Enligt en understudie till GLOBE-studien kallad "Explicit theory of outstanding leadership" ska en svensk ledare vara; *"performance and action oriented, charismatic and visible outside and inside the organization, honest, modest, pragmatic, procedural, a good team builder, and entrepreneurial, and should work for egalitarianism and consensus"* (Chhokar, Brodbeck, & House, 2008, s. 58). Enligt Axelson och Thylefors är den önskade idealchefen i Skandinavien den demokratiska chefen som samlar sina underställda när beslut ska fattas, men samtidigt är kapabel att ta beslut själv. Att ha en bra internkommunikation stärker samhörigheten och det är viktigt med både enkelriktad information och ömsesidig kommunikation (Axelson & Thylefors, 2005).

4.3 Beskrivning av kinesisk kultur

Mycket av den kinesiska nationskulturen kan förstås genom att läsa de stora filosofernas verk, Konfucius (551-479 fKr), Sun Tzu (544-496 fKr) och Lao Tzu (6:e århundradet före Kristus). I Kina är prioriteringar annorlunda än i väst. Kineser sätter familjen först, därefter business. Att sätta familjen först är ett historiskt perspektiv om att familjen är den fundamentala organisationen i samhället. Detta är svårt för västerlänningar att förstå då vi inte är lika familjebundna. I Kina är det viktigt att vara familjeförsörjare, inte att spendera tid med familjen. Dock har många kinesiska företag fått ett ökande tryck på sig att bli mer professionella, att inte sätta familjen över företaget och bli mer västerländska för att kunna konkurrera utanför Kina (Chen, 2001). Kineser tar dock inte ära i sitt arbete, de arbetar för att få betalt, vilket de får oavsett hur de utför sitt arbete. Kvantitet är av större vikt än kvalitet på utfört arbete (Bass, 2008). Vad gäller Hofstedes tredje dimension, femininitet och maskulinitet, finns det tydliga skillnader mellan svenskar och kineser. Kineser är starkt maskulina och värdesätter pengar och ägodelar, medan svenskar är betydligt mer feminina och värdesätter kvalitet på livet som till exempel att ha semester (Hofstede & Bond, 1984).

Tommy är en svenskfödd kines som bott i Kina i över 30 år. Han har varit med om de stora reformerna och berättade för oss om hur Kina har utvecklats sedan Mao dog 1976. Den kinesiska kulturen och fornamnet av kineser börjar redan i grundskolan. I den kinesiska grundskolan läser barnen numera fyra grundämnen, vilka är matematik, historia, gymnastik och kinesiska språket. De senaste åren har även engelska börjat undervisas men det är först när eleverna börjar fjärde klass. Men även om kinesiska skolbarn börjar lära sig engelska så kan de endast läsa det eftersom de aldrig får öva på att prata det. 50 % av skoltiden går åt till att läsa mandarin, det kinesiska språket och eleverna har press på sig att lära sig 400-500 tecken per år. Det kinesiska språket är ett teckenbaserat språk och de måste lära sig minst 7000 tecken utantill. Om du inte hinner med i början så kommer du aldrig komma ikapp, "du måste hinna med". Detta gör att de kinesiska skolbarnen fostras till att bli

disciplinerade och att lära sig snabbt, vilket Tommy menar håller i sig även ut i arbetslivet. Å andra sidan fostras de även till att bli "sitting ducks" eftersom det under hela uppväxten finns föräldrar eller lärare som säger till barnen vad som ska göras och det avspeglar sig även i arbetslivet med att kineser inte tar beslut själva (Tommy, 20 april, 2011).

4.4 Kinesiskt ledarskap

Den kinesiska kulturen har rötterna i konfuciansk ideologi vilket innebär harmoni genom att ha ett underlägset beteende till sin roll (Bass, 2008). Tommy påstår att kinesiska samhället idag är mer konfucianskt och kapitalistiskt även om det kommunistiska partiet inte har avgått (Tommy, 20 april, 2011). Det som påverkar det kinesiska ledarskapet är enligt Tsui et al ett flertal olika delar. Dessa delar är traditionella (konfucianska) värden, kommunistiska ideologier, ekonomisk reform och inblandning av västerländska ledarskapsfilosofier (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

4.4.1 Konfucianska värden

De traditionella historiska kinesiska värdena kommer ursprungligen från Konfucius och bygger på fyra delar; klassystem, att lyda, att alltid vara som genomsnittet och "renging" (vänlighet). De fyra attributen är starkt kopplade till och förstärker varandra och de har legat till grund för kinesernas etik och moral de senaste tre millennierna (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004). Tommy drar en parallell till Konfucius och menar att det är skillnad på folk och folk beroende på vilken klass i samhället de kommer från (Tommy, 20 april, 2011).

Med klassystem menas att varje individ ska behålla ritualer och passande position i samhället för just sin klass. De olika positionerna delas in i fem relationer vilka är; kejsare - underhuggare, fader – son, man – fru, äldre broder – yngre broder och vän – vän. De här höll koll på samhället och människor födda i en lägre klass förväntades att lyda sina överordnade. Att alltid vara som genomsnittet var ett sätt för människor att "inte tappa ansiktet" när de blev upprörda eller arga och den fjärde delen innefattar att var vänlig, rättvis och respektera andra människors känslor. Kineserna trodde att "renging" var mer kraftfullt än lagar (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

4.4.2 Kommunistiska ideologier

Även om kinesernas grundvärden kommer från Konfucius så är det de kommunistiska ideologierna som de levt med de senaste årtiondena. Dessa ideologier består av att helhjärtat hänge sig åt folket, lojalitet till Partiet, hårt arbete och självuppgiffrande. Eftersom många av de kinesiska företagsledarna är medlemmar av Partiet förväntas de att följa dessa ideologier (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

4.4.3 Ekonomisk reform

Den ekonomiska reformen som började 1982 har förändrat mycket i Kina. Förr var alla företag ägda av staten och det fanns inga utländska företag etablerade i Kina. Det fanns en mycket tydlig hierarki inom alla industrier och företag där en lägre stående lydde en högre stående. Det fanns i princip inga

ledare av det slaget som vi pratar om idag eftersom det enda målet som företagen hade var att se till att uppfylla sin kvot och ta hand om sina anställda. Staten såg till att fylla på med exakt rätt mängd material till varje fabrik och varor såldes inte fritt på marknaden (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

När den ekonomiska reformen startade blev förändringen stor för de få ledare som fanns. Plötsligt skulle de fatta egna beslut och kunde ställas till svars för sina val. Den snabba ökningen av privatägda och utländska företag gjorde att de kinesiska ledarna var tvungna att anpassa sig eller sluta arbeta. När marknaden öppnades för västerlänningar tog de med sig sina utbildningar, filosofier och tankesätt till Kina och de kinesiska ledarna blev influerade av detta. Den alltmer konkurrensutsatta marknaden tvingade kineserna att anpassa sig till nya vanor, värderingar och sätt (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

Inom kinesiskt ledarskap finns det sex olika dimensioner/attribut som påverkar vilken slags ledare du är. Det finns fyra olika kinesiska ledarskapsstilar som kan jämföras med de tre globala ledarstilarna som vi hämtat från Axelson och Thylefors och beskrivit i teorikapitlet, i avsnitt 3.3.3. I kinesiskt ledarskap benämns dessa som avancerad, auktoritär, framåtdrivande och osynlig. Den avancerade kinesiska ledaren kan likställas med den globala demokratiska ledarstilen, medan den framåtdrivande är en outvecklad demokratisk ledare som inte ännu fullt utvecklat sina attribut och egenskaper. Den auktoritära kinesiska ledaren kan självklart likställas med den globala auktoritära ledarstilen och sist den osynliga ledaren i Kina som närmast kan liknas vid en låt-gå ledare i det globala perspektivet (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004) (Axelson & Thylefors, 2005).

I många State Owned Enterprises, så kallade SOEs, används fortfarande auktoritär eller osynlig ledarskapsstil även om ledarna är kapabla till att använda sig av den avancerade. Men en omfattande förändring inom de kinesiska företagen har börjat skapa en ny syn på ledarskap så att allt fler är villiga att förändra sig. Och som en genomfart använder sig många av ledarna av en framåtdrivande ledarskapsstil för att till slut komma till den avancerade. De fyra ledarskapsstilarna återfinns allihop i det moderna kinesiska samhället och företagen som är verksamma där (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004).

4.4.4 Guanxi

Guanxi definieras som ett nätverk av människor och där guanxi bestämmer vem som är med i inne-gruppen och vem som anses vara i ute-gruppen. Detta nätverk av kopplingar tros ha stor effekt på hur personer på olika befattningar, företag och i regeringen blir behandlade. Guanxi kan även definieras som en kvalitativ relation som bestämmer hur människor ska bete sig och bli behandlade (Tjosvold & Chen, 2006).

Eftersom kineser anses vara kollektivisterna ser de sig själva som en del av en större grupp och de vill gärna ha en hög prioritet i sin inne-grupp. De som inte har en plats i en inne-grupp har en helt annan status och socialt nätverk eftersom de inte ingår i guanxi. De som tillhör guanxi är garanterade att få en hög nivå av tillit, respekt och har en skyldighet att vara trogen. Ju närmre mitten av guanxi som en människa befinner sig desto mer troligt att en missgärning kan glömmas bort och klassas som ett misstag (Kiong & Kee, 1998). Vidare menar Bian och Ang att guanxi används för att utbyta tjänster och "promises", så som att stötta en jobbsökning, vilket sker på olika sociala event så som middagar, luncher med mera (Bian & Ang, 1997).

Tsang, 1998 menar att guanxi förekommer även på statlig nivå, men då handlar det om att ha ett skyddsnät i en ostabil miljö och kan även vara ett "praktiskt alternativ" när ett företag ska ut på den kinesiska marknaden. Guanxi har troligen varit källan till att utländska företag haft en konkurrensfördel när de gjort business i Kina (Tsang, 1998).

Det som tas upp i detta avsnitt kommer användas i stor utsträckning för att analysera empirin. Det är viktigt att läsaren får en bred grund att stå på för att förstå det empiriska avsnittet och vår analys. Genom att ha förståelse för vad som anses vara skandinavisk kultur och ledarskap respektive vad som anses vara kinesisk kultur och ledarskap kan vi sedan utforska och dra slutsatser om hur våra ledare agerar. Det är även viktigt för oss att vi och läsarna har en grundförståelse för "varför" kineserna gör som de gör, det vill säga vad deras institutionella beteende baseras på. Genom Tommys berättelser om skolgång och uppfostran får vi en bättre förståelse för detta, vilket vi kommer återkomma till i analyskapitlet.

Eftersom vi inte har lagt fram speciellt mycket teori bakom det kinesiska förhållningssättet till feedback och möten, på grund av den teoretiska bristen på området, får vi dra egna slutsatser om hur det fungerar. Till exempel att hierarkierna och det auktoritära ledarskapet hos kineserna leder till svårigheter med att önska konsensus och att kineser ska ta egna initiativ. Samtidigt möter ledarna tydliga hierarkier och stark disciplin hos kineserna, något som de behöver lära sig arbeta med när de har möten. Guanxi har tagits upp här och kommer återkomma i både empirin och analysen som en central aspekt i att leda i Kina.

5. Empiri

Genom vår empiriska studie har vi fått träffa en rad ledare med olika bakgrund, både ledare i Sverige så väl som i Kina. Vi har fått många åsikter även om många av dem är relativt samstämmiga. I många fall har diskussionerna kommit in på liknande teman, utan att vi har styrt intervjuerna. Nedan kommer resultaten från våra intervjuer att presenteras. Först presenteras alla våra ledare och sedan presenteras empirin i ämnesordning och är strukturerad i likhet med teorin samt kultur och ledarskapkapitlet. Först presenteras interkulturell intelligens, resultaten kring feedback och möten och sist kommer empiriskt resultat om guanxi.

5.1 Presentation av de intervjuade ledarna

Namn	Bransch	Tid i Kina	Andra utlandserfarenheter
Profil 1: Skandinaver som arbetar eller har arbetat i Kina			
Allan	Fashionretailer, skandinaviskt företag	30 år	Utlandserfaren ¹
Elisabeth	Telekombranschen, skandinaviskt företag	8 månader	Utlandserfaren, har framför allt arbetat mot andra länder
Jan	IT branschen, japanskt företag	2 år	Utlandserfaren, bor i Sverige och har länge arbetat mot Kina, har bott i Malaysia
Joakim	Motorindustrin, skandinaviskt företag	6 år	Utlandserfaren, bor i Sverige och arbetar mot Kina och Asien
Johan	Konsumentprodukt, internationellt företag	5 år	Utlandserfaren, främst av Europa
Mats	Logistikbranschen, skandinaviskt företag	Ca 25 år	Utlandserfaren
Per	Telekombranschen, skandinaviskt företag	14 år	Utlandserfaren
Tobias	Underleverantör inom telekom, nordiskt företag	6 år	Utlandserfaren, har bott i 5 länder under 20 år
Örjan	Telekombranschen, skandinaviskt företag	6 år	Utlandserfaren, tidigare bott i Malaysia
Profil 2: Kineser, har endast använts i Kulturkapitlet			
Tommy	Teknikbranschen, internationellt företag	30 år	Kines, växte upp i Sverige, utlandserfaren
Profil 3: Skandinaver som inte har erfarenhet av Kina			
Margareta	Läkemedelsbranschen, skandinaviskt företag	Ingen	Bor i Sverige
Ronny	Tillverkning inom industribranschen, skandinaviskt företag	Ingen	Bor i Sverige, utlandserfaren, speciellt av Japan

¹ Med utlandserfarenhet menar vi att ledarna har bott i ett annat land än hemlandet i Skandinavien

5.2 Resultaten

5.2.1 Interkulturell intelligens

Många av våra ledare förväntade sig att det skulle vara annorlunda att flytta till Kina och försökte genomföra flytten med ett så öppet sinne som möjligt och med sina erfarenheter med sig. Mats säger att svenskar i allmänhet är väldigt duktiga på att ha förståelse för nya kulturer, svenskar är öppna för den nya kulturen och jobbar för att få förtroende och respekt. Vad gäller Kina menar Mats att svenskar har bra grundvärderingar som passar i Kina. Hans exempel på bra ambassadörer för Sverige är farbrösteknikerna som kommer till ett land där de inte kan prata med någon, men de är inte rädda för att skita ner sig, skratta med kineserna, förklara med kroppsspråk och efter jobbet gå ut och ta en öl med arbetskamraterna. Ett av de viktigaste sätten för att komma över språkbarriärerna är att lära sig att kommunicera på samma våglängd. Han säger att kineser läser mellan raderna och lyssnar inte alltid på vad som sägs utan snarare hur det sägs, till skillnad från skandinaver som säger det de menar och även lyssnar på vad som sägs hellre än vad som menas (Mats, 2011). Tobias och Örjan påpekar även de att kineser säger "JA" men de menar inte alltid "JA", ett "JA" kan lika gärna betyda "NEJ".

Johan anser att om du som ledare är väl föreberedd, antingen påläst eller med erfarenheter i bagaget, kommer kulturkrockarna i arbetslivet inte att vara så påtagliga. Av sitt företag fick Johan gå en kurs i kinesisk nations och företagskultur innan han skickades ut på utlandsuppdrag. *"Det är viktigt att få förståelse för oskrivna regler och att börja lyssna"* (Örjan, 20 april 2011). Detta säger Örjan är grundläggande för att få så kallad interkulturell intelligens. Elisabeth menar att hon inte upplevde några kulturkrockar eftersom hon kom in precis efter en omorganisation och alla hade nya uppdrag. Hon sa även att hon hade tidigare erfarenhet ifrån Kina. Människor kommunicerar olika beroende på de språkliga barriärer som finns och att hitta sätt att komma över dem är ett viktigt steg i riktningen mot ökad förståelse och interkulturell intelligens (Elisabeth, 2011).

Anpassning, i det här sammanhanget, handlar enligt Örjan och flera av våra ledare inte bara om att anpassa sig som västerlänning till den kinesiska kulturen utan det handlar även om att kinesiska företag och kineser i allt större utsträckning anpassar sig till ett mer västerländskt synsätt och värderingar. *"Det är inte enbart upp till ledaren att anpassa sig"* (Örjan, 20 april 2011). Även Tobias pratar om att de kinesiska företagen behöver västerländska värden för att kunna expandera utanför Kina och det är därför populärt att anställa västerländska ledare. Att kineser gärna vill arbeta för västerländska företag och under västerländska chefer på grund av deras mjukare ledarstil är också något som både Tobias och Örjan var inne på.

Örjan menar att bakgrund och var du kommer ifrån är väldigt viktigt, både chefens bakgrund och de underställdas bakgrund. Mats säger att för att lyckas som ledare i Kina är det bra att ha en konfuciansk framtoning, vilket innebär att vara i harmoni med sig själv och säker i sin ledarroll. Joakim säger att Kina har gått från att vara kommunistiskt till att vara ultra-kapitalistiskt på 20 år och flera av våra ledare hävdar att kineser över 35 år har så mycket i bagaget att de är svåra att förändra, de är för instängda i det gamla tänkandet. Ett av företagen anställer endast unga kineser av just denna anledning.

En kulturkrock som alla av våra ledare stött på är att kineser är uppfostrade med att det är viktigt att inte tappa ansiktet. Det kan vara att inte tala om att något gått sönder, är på väg att gå sönder och när något är fel så försöker de fixa problemet själva utan att tala om det för någon. *"De är bra på att*

ta egna initiativ är när de försöker mörklägga något” (Tobias, 21 april 2011). Detta fenomen är något som Tobias med flera insett är svårt att ändra och därför har de accepterat det och försöker på andra sätt att arbeta runt det.

5.2.2 Feedback

”Är bland det bästa som finns, något man måste få” (Ronny, 3 april 2011).

Alla ledare vi har träffat i Kina försöker arbeta med feedback, fast de påpekar att de, i vissa fall, måste göra det på annorlunda sätt än vad som görs i Skandinavien. De har påpekat att det är viktigt med personlig feedback men att den bör ges på ett väldigt konkret sätt och aldrig ifrågasätta personen eftersom det skulle innebära att denne tappar ansiktet. Elisabeth menar att det är viktigt att prata om förbättring och utveckling snarare än vad som har gjorts fel, för att sedan även ställa frågan: varför ger jag dig den här kritiken? Ett sätt att ge denna personliga feedback är genom utvecklingssamtal. Cirka hälften av alla ledare vi har träffat använder sig av utvecklingssamtal vid ett eller flera tillfällen per år. Elisabeth påpekar att denna uppmärksamhet är väldigt viktig för kineserna. De vill känna sig sedda och ledaren ska visa att han eller hon bryr sig. Precis som Elisabeth arbetar flera av de andra ledarna med att ge uppmärksamhet, varje person följs upp och behandlas som en individ. Jan menar att positiv feedback och uppmärksamhet i Kina smidigast ges genom ”promotions”, det vill säga genom befordringar, men att detta ska anses vara en motivationsfaktor hellre än feedback. En annan av de stora motivationskällorna ligger i att tjäna pengar. Detta till skillnad från skandinaver som hellre arbetar för en mer balanserad arbetssituation vad gäller jobb och fritid precis som Örjan påpekade under sin intervju.

Joakim pratade om ”brutal facts”, feedback som bygger på rak kommunikation och konkret fakta. Flera andra har varit inne på liknande spår och menar att det konstruktiva i kritiken är viktigt. Kineser bör ges konkreta besked om vad som har gjorts bra och vad som kan göras bättre till nästa gång. Joakim menar att brutal facts fungerar eftersom det kinesiska samhället bygger på att underordnad ska lyda sin överordnad, enligt de konfucianska idealen. Dock, menar Örjan, är det viktigt att inte vara för tuff eller verbal, då det kan upplevas som skrämmande. Elisabeth arbetar mycket med att klargöra från början vad som förväntas för att det ska vara lättare att bedöma arbetet och ge kritik i under arbetets gång.

Ytterligare ett problem som finns är att få feedback *från* sina underställda. Feedback ges generellt inte till chefen, även om denne önskar att få den. Vissa av ledarna har gett upp kampen om att få feedback från sina underställda. Mats och Per, som har varit i Kina många år, menar att det är viktigt att skaffa sig nära allierade kineser som är trogna, som de kan lita på och som kan ge dem feedback; så kallade lobbyister. Per förklarar att dessa allierade kan berätta vad som sägs i fikarummet, i korridoren och i allmänhet bakom chefens rygg, för att han/hon sedan ska kunna ta till sig det och göra något åt det. Kineser pratar inte rent ut utan med nyanser och mellan rader, vilket Mats har påpekat. Örjan berättar att de sänder ut vad som kan anses vara feedback genom olika signaler. Ett exempel vi fick var att anställda slutar arbeta om de inte tycker om chefen eller de uppgifter de fått. På samma vis kan chefen försöka skicka ut feedback-signaler tillbaka, lämpligast via sina lobbyister (Örjan, 2011).

Många av de andra ledarna menar att det smidigaste sättet att få feedback på är genom personalundersökningar som är anonyma och inte kan spåras till någon specifik person. Tobias berättade att hans anställda initialt inte litade på att undersökningarna var anonyma, vilket ledde till att många inte svarade. Han valde att tolka bristen på svar som missnöjda svar, med motiveringen att om feedbacken hade varit positiv hade de inte tvekat att svara. *"Anledningen till att de inte vill svara är för att de tror att negativ kritik skulle kunna ge dem sparken. De är rädda av kulturella anledningar"* (Tobias, 21 april 2011). Örjan med flera har påpekat att det inte finns något som kan anses vara 100 % genuin feedback i Kina. Den sockras alltid. Men Johan påpekade att detta inte är speciellt för Kina, det är troligen så även i Sverige.

Mats upplevs som den som har kommit närmast någon form av skandinaviskt "idealfeedback" på sin arbetsplats. Han påpekar att det har tagit många år, men kineserna måste lära sig att hantera och ge feedback. Han påpekar att kineserna har svårt för feedback eftersom det stör arbetsplatsens harmoni, men *"till slut så kommer någon att motsätta sig eller ifrågasätta någonting som sägs under ett möte och det är ren lycka"* (Mats, 27 april 2011).

Både Margareta och Ronny var noga med att påpeka att det i Sverige är chefen, projektledaren eller ansvarig person för gruppen som ska ge feedback. Det är upp till denna person att veta när, vad och vem som ska ha feedback. De hävdar att det är behovet som får styra när feedback ska ges, för att inte tappa trovärdigheten och att det inte behöver vara standardiserat. Margareta fortsätter förklara att det i Sverige är viktigt att "rätt person", vanligen chefen, ger feedback. Detta för att undvika att onödiga konflikter ska uppstå och för att feedbacken ska vara så trovärdig som möjligt.

5.2.3 Möten

Allan beskrev hur kineser är vana att möta sin chef. Chefen har ett stort kontor och som anställda möter de minst fem sekreterare som sitter utanför och sällar brev, telefonsamtal och sköter allt administrativt. Själv flyger han med sina underställda i ekonomiklass för att de inte ska uppfatta honom som främmande. Han menar att det inte finns någon anledning att göra på något annat sätt. Johan säger att det på hans företag finns en större maktdistans i Kina än det gör i Sverige men att han försöker signalera öppenhet genom att sitta i samma kontorslandskap som sina underställda och inte agera onåbar.

Våra ledare påpekar att den vanligaste formen av möten är informationsmöten. Efter detta är det främst uppföljningsmöten, ofta med syftet att kontrollera och styra folk åt rätt håll och för att se till att alla har samma mål. Elisabeth till exempel använder sig av så kallade "pre-rewievs" under arbetets gång för att dels se till arbetet sköts som det ska och dels att de håller sina tidsramar. Hon påpekade ytterligare en skillnad från Sverige, vilken är att kineser i stor utsträckning gärna gör saker och ting i sista minuten. Mot deadlines har det därför en tendens till att bli många, långa kvällar och att som ledare få det färdiga resultatet samma dag som det ska presenteras kan vara riskabelt. Margareta tar även upp schemalagda möten som en form av uppföljningsmöten. Anledningen till att de är schemalagda till, till exempel en gång i veckan, är för att de ska bli effektivare och alla vet vad som ska tas upp.

Den sista sortens möte, problemlösning, medför svårigheter. De flesta har tagit upp att kineser inte tar beslut i grupp. Chefen tar alla beslut och är ansvarig för dessa. Alla underställda fungerar endast

som utförare av deras respektive uppgift. Detta innebär att möten i Kina främst används för att informera och kontrollera att alla gör sina uppgifter enligt chefens krav. Jan påpekar att kineser använder information som maktmedel; chefen vet alltid lite mer än alla andra och information "faller" ner genom organisationen. Återkommande tas vikten av hierarkier upp, där den stora maktdistansen är central och genomsyrar allt arbete. Hierarkierna är djupt rotade i den kinesiska företagskulturen och det faktum att beslut tas av chefen ifrågasätts aldrig. Däremot förväntas chefen alltid ta *rätt* beslut. Johan menar att det är en fördel att hans beslut sällan ifrågasätts, eftersom det effektiviserar arbetet. Han menar att i Sverige skulle det vara diskussion dels innan beslutet, men även efter beslutet, av folk som inte håller med eller undrar varför han valt att göra just så.

En annan svårighet är att diskussioner generellt inte förs i Kina. En del av ledarna vi intervjuat har accepterat att det är mycket svårt att få diskussioner i Kina, andra försöker lära upp sina underställda att delta i diskussioner på samma sätt som de lär dem att arbeta med feedback. En ledare som gjort på ett speciellt sätt är Per; han inleder mötet med att lägga grunden för problemet, vad som förväntas och säger: försök komma på en lösning. Sedan lämnar han mötet dels för att låta kineserna diskutera för sig själva på kinesiska vilket underlättar för dem och dels för att chefens närvaro hämmar dem. Detta menar Per tillåter hans underställda att lämna fram olika förslag utan att de behöver känna att han vet vem som har kommit på vad eller vem som inte har kommit på något alls. Sedan använder han sig av sina lobbyister för att fortsätta lyssna i korridoren och vid kaffeapparaten; för diskussionerna i Kina förekommer ofta "dolt" och utan att chefen ska få reda på något. Även Örjan påpekade att frågor sällan kommer under mötets gång, utan snarare efteråt, antingen direkt till honom eller så har de ställts i korridoren och han får reda på dem genom sina lobbyister.

Kineserna är inte uppvuxna med att ta initiativ eller göra saker utan ledning, vilket Tommy påpekat i avsnitt 4.3. Det handlar om att kineser inte är vana vid att ta ansvar eller ställas till svars. *"De frågar om allt! Om de tar eget initiativ kan det bli fel, om de frågar om lov har de ryggen fri"* (Örjan, 20 april 2011). Mats och Örjan är två av ledarna som arbetar med vad de kallar "kinesernas självförtroende" för att de ska våga ta egna beslut, även om det är små beslut och kunna ta initiativ. Mats berättade att hans underställda initialt får små ramar att röra sig inom där de kan känna sig trygga att ta egna initiativ, för att dessa ramar sedan ska öka med tiden. Jan menar att det är lättare att ta besluten och inte försöka övertyga kineserna om något annat. *"Kineser tar färre initiativ än svenskar, å andra sidan gör kineser exakt vad de ska, medan svenskar kan ta "fel" initiativ"* (Jan, 28 mars 2011).

Flera av ledarna har påpekat att mötesdisciplinen i Kina är ganska dålig. Dock menar några att den inte är speciellt bra i Skandinavien heller. Margareta menar att mötesdisciplin, i skandinaviska termer, innebär att komma i tid, vara införstådd med agendan, hålla dig till saken när du lägger fram dina synpunkter och inte göra "andra" saker, så kallad "multitasking". Tobias gav oss det humoristiska exemplet på kinesisk mötesdisciplin: *"De kan svara i telefon under ett möte och tro att ingen märker det eftersom de håller handen kupad framför munnen"* (Tobias 21 april 2011). Johan påpekar att kineser gärna gör många saker samtidigt under möten, de skickar mail och sms samtidigt som de lyssnar på föredraget. Han påpekar dock att somliga kan vara uppmärksamma och trots att de inte verkar vara delaktiga, så har de lyssnat och tagit till sig. Margareta och Ronny, som båda är aktiva i Sverige, menar att mötesdisciplinen är ganska bra i Sverige. De påpekar att multitasking inte är tillåtet. Om en dator finns med på mötet ska den användas till att ta anteckningar, inte för att skicka mail eller något annat.

Johan berättar att på hans företag pushar han för att videokonferenser ska användas i större utsträckning. *"Startmöten vid projekt är oftast face to face, medan möten under löpande arbete förs över videokonferens"* (Margareta 3 april 2011). Margareta menar att det är ett smidigt sätt att arbeta på eftersom det blir mindre resande och mötena kan hållas kortare. Johan menar att telefonkonferenser inte är tillräckliga och har ofta problem med tekniken, men med videokonferenser får kineserna en chans att se ansiktsuttryck och har då lättare att förstå det som sägs. Språkbarriärer blir ett något mindre problem. Han tycker dock att det är problematiskt i allmänhet att ha videokonferenser eftersom de ofta faller mellan olika tidszoner.

5.2.4 Guanxi

Guanxi är ett koncept som finns i den kinesiska kulturen som du som västerlänning aldrig helt kommer att förstå eller kunna bli en del i. Våra ledare säger att det går inte att arbeta runt utan är bara att acceptera. Örjan menar att som västerlänning behöver du en eller flera trogna, lojala, kinesiska rådgivare som kan förklara hur detta fenomen påverkar på ditt företag. *"Du gör inget bra jobb men vi måste ha kvar dig för att göra honom där borta nöjd"* (Örjan, 20 april 2011). Johan försöker att hantera guanxi genom att inte favorisera någon och på sätt inte stöta sig med någon. Han menar att relationerna löper som trådar kors och tvärs i riktningar som västerlänningar har svårt för att förstå. Joakim hävdar att som ledare i Kina behöver du mycket information om personer som du möter och förhandlar med för att maktbalansen ska vara rätt. Han menar att detta är något som svenskar är väldigt ovana vid.

Både Örjan och Tobias berättar i sina intervjuer om att guanxi kan uppnås på andra sätt också som genom att bygga relationer och kontakter för att få information om till exempel nya kunder. I det kinesiska samhället och framförallt med guanxi är det viktigt att kunna visa varför just du ska köpa av mig. I Kina är det en ära att få en kund som du kan leverera till, till skillnad från i västvärlden där det är en självklarhet att du som leverantör har en kund.

I det empiriska avsnittet har vi återberättat våra ledares åsikter och berättelser angående deras arbete med feedback och möten. Vi har även återberättat en del kringliggande berättelser som vi tycker är intressanta och hjälper oss och läsaren att förstå resonemangen och öka förståelsen för vilken kultur de befinner sig i och vilka hinder som den medför, specifikt maktdistans och guanxi. I nästa kapitel, Analys, kommer vi att hänvisa tillbaka till empirin och ledarnas berättelser för att analysera dessa med hjälp av teorin samt kultur och ledarskapkapitlet.

6. Analys

I analysen kommer vi att utgå från våra egna tolkningar av teori och empiri. Vi analyserar hur väl vårt empiriska resultat stämmer överens med den teoretiska referensram vi har tagit fram samt vad detta innebär. I stor utsträckning besvaras vår frågeställning av diskussionen i analysen och öppnar även nya funderingar som vi har stött på under arbetets gång. Analysen är disponerad i enlighet med teorikapitlet och inleds med IBM- och GLOBE-studien, där vi lägger extra betoning på maktdistans. Efter detta följer institutioner och ledarskap – hur dessa sammanfaller och påverkar varandra, sedan interkulturell intelligens där vi diskuterar huruvida våra ledare är interkulturellt intelligenta eller inte. I avsnitten om feedback och möten analyseras huruvida det skandinaviska sättet används eller inte. Detta följs av en diskussion om guanxis påverkan på arbetssättet som hänvisar tillbaka till kulturkapitlet och till empirin. Sist i det här kapitlet kommer en diskussion om hur kulturen påverkar ledarskapet.

6.1 IBM-studien och GLOBE-studien

De fyra områden som Hofstede tog fram i sin IBM-studie är maktdistans, kollektivism och individualism, manlighet och kvinnlighet och osäkerhetsundvikande (Hofstede, 1991). Vi diskuterar de tre första här nedan och sedan får maktdistans ett eget avsnitt då det finns många fler paralleller att dra.

Både GLOBE- och IBM-studierna tar upp förhållandet mellan kollektivism och individualism i både Kina och Sverige (Chhokar, Brodbeck, & House, 2008). Kina har länge präglats av en stark känsla av kollektivism men om vi ska tro litteraturen och våra ledare så håller detta på att förändras. Kineserna börjar gå mot ett allt mer individualistiskt tankesätt som passar bättre ihop med de västerländska värderingarna och underlättar för kinesiska företag att expandera utanför Kina. Individualitetsindexet för Kina är relativt lågt, de är på 37:e plats av 53 länder, men vi menar att del av definitionen av individualism stämmer väldigt bra in på Kina: var och en förväntas ta hand om sig själv och sina närmaste. Däremot så stämmer inte första delen av definitionen in: samhällen där banden mellan individerna är lösa.

En stor skillnad mellan Kina och Sverige är förhållandet mellan maskulinitet och femininitet. Kina är uppmätt som väldigt maskulint och vi upplever att detta stämmer överens med de fyra saker som Hofstede tar fram som kännetecken för maskulinitet, möjlighet att tjäna pengar, erkänsla när du gjort ett bra jobb och möjlighet till att avancera i karriären. Sedan finns det en sak, utmaningen i jobbet, som vi inte upplever stämmer in i den kinesiska kulturen, men som håller på att ändras.

En likhet till mellan Skandinavien och Kina är det höga osäkerhetsundvikandet. I vare sig Skandinavien eller Kina är det accepterat eller anses vara professionellt att ta konflikter öppet, framför en grupp (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004). Detta leder i Kina tillbaka så långt som till Konfucius tankar om att du ska vara som genomsnittet, aldrig brusa upp eller visa överdrivna känslor. Att inte heller kunna medge att du som ledare gjort bort dig eller fattat ett felaktigt beslut är accepterat i någon av kulturerna (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004). Att både skandinaver och kineser är uppfostrade på dessa liknande sätt tror vi underlättar för våra ledare, det innebär att finns något färre kulturkrockar som kan uppstå.

6.1.1 Maktdistans

Vi förväntade oss att möta maktdistans i Kina, på grund av IBM-studiens resultat, och har blivit förvånade över hur påtaglig den är på vissa arbetsplatser vi har besökt och hur bortarbetad den är på andra. Många av ledarnas företag är skandinaviska eller internationella företag, vilket skulle kunna innebära att den skandinaviska företagskulturen har eliminerat en del av distansen mellan de hierarkiska stegen.

En del ledare har försökt minimera maktdistansen genom att sitta bland sina underställda och vara tillgängliga. Allan påpekar att han flyger tillsammans med sina underställda i ekonomiklass för att de inte ska uppleva honom som främmande eller onåbar. Alla ledare menar att de fortfarande märker av distansen, men att kineserna uppskattar deras tillgänglighet. Detta tillvägagångssätt är antagligen en av anledningarna till att de lyckas leda i Kina. Det kan argumenteras att det är ett skandinaviskt tillvägagångssätt hellre än deras personligheter, men det är nog även väldigt beroende av hur tolerant företagskulturen är för maktdistans och auktoritära ledare.

En av de största skillnaderna i att leda i Kina och att leda i Sverige är att chefen på kinesiska företag tar alla beslut själv. Det är chefen som har mest information om beslutet i fråga och de underställda "kan" därför inte fullt ut ifrågasätta det. Informationen går genom företaget i en hierarkisk skala. De som är längst ner på skalan får minst information medan chefen alltid har lite mer information än alla andra, vilket Jan påpekade under sin intervju. Det hierarkiska systemet härstammar från Konfucius tankar om klass-samhälle och de fem olika relationerna. Enligt Konfucius förväntas alla alltid att lyda sina överordnade (Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004). Tommy och flera av de andra ledarna är inne på att det kinesiska samhället fortfarande fungerar enligt de konfucianska tankarna i stor utsträckning.

Skandinaver är uppväxta i länder med ett lågt maktdistansindex vilket avspeglas i att på arbetsplatser i Skandinavien är anställda vana vid att ha ett beroendeförhållande till sin chef (Bass, 2008). Det tar sig uttryck i att chefen samlar gruppen för diskussion innan ett beslut ska fattas och de underställda uppmuntras att ta eget ansvar. Vi tror att det är det här som spelar in när skandinaverna försöker så starkt få till diskussioner och vill att de underställda ska ta eget ansvar som många av våra ledare varit inne på. Diskussioner i Kina kan enligt Bass föras i grupp (Bass, 2008). Vi upplever dock att det är en nyanserad fråga. Diskussioner kan föras, vilket Per påpekade, dock så finns det vissa hinder som uppstår när skandinaver ska vara delaktiga så som språkbarriärer och osäkerheter hos kineserna, något Mats tog upp. Många av ledarna försöker komma bort från bristen på diskussioner som beror på maktdistans och bygger tillit för att diskussioner ska kunna utvecklas på sikt. Ingen av ledarna har som nya gått in och pekat med hela handen och sagt "nu ska vi göra på mitt sätt". Ledarna måste vara interkulturellt intelligenta på så sätt att de förstår att de måste respektera den maktdistans som finns i den kinesiska kulturen, den måste användas vid möten med överställda chefer och möten med kunder. Men som vi har nämnt tidigare i avsnittet så arbetar många av ledarna med att minska maktdistansen i det dagliga arbetet.

6.2 Institutioner och ledarskap

Institutioner påverkar väldigt starkt hur vi upplever andra kulturer och hur vi fungerar som ledare, vilket Ahmadi har beskrivit ingående och har tagits upp i teorikapitlet.

Kineserna lär sig redan i skolan att vara ambitiösa och lära sig snabbt (Tommy, 2011), något som alla våra ledare har prisat kineserna för och många anser vara deras främsta attribut. Å andra sidan lär de sig också att vara "sitting ducks" och vänta in order, inte säga emot, ifrågasätta eller ta initiativ; något som alla våra ledare har beskrivit som nackdelar eller svagheter hos kineserna. Även de formella institutionerna blir inpräntade tidigt (Ahmadi, 2007) och de som växt upp i Skandinavien kan ha svårt att förstå hur det kinesiska samhället är uppbyggt baserat på regler och förordningar som delvis är kommunistiska, men framför allt som är konfucianska i grunden.

Det är svårt att ändra sig när ett beteende är invariant. Flera av våra ledare arbetar hårt för att avlära vissa beteenden, till exempel att kineser är "sitting ducks", vilket Tommy beskrev dem som, och försöker få dem att bli mer aktiva, stå för sina åsikter och våga ge feedback. Detta avlärande tar flera år att försöka genomföra, vilket Mats påpekade, men våra ledare menar att det är värt det. Eriksson-Zetterquist et al menar att avlärande inom företagskultur, som de kallar organisationers evolution, kan uppnås genom att använda sig av positiv och konstruktiv feedback (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2006). Ahmadi menar däremot att det finns svårigheter med att avlära sina första beteenden och värderingar. Han menar att vi är "programmerade" på ett visst sätt (Ahmadi, 2007). Detta gäller naturligtvis inte bara kineserna som skandinaverna önskar ändra, utan även skandinaverna som kommer till Kina. Vi ställde oss själva initialt den kittlande frågan, vem förändras? Vem anpassar sig? Skandinaverna arbetar i stor utsträckning för att anpassa sina underställda till den skandinaviska företagskulturen, men de behöver även anpassa sig själva till de kinesiska förhållandena som råder, vare sig de vill eller inte, vilket inte kom som någon överraskning för någon av ledarna.

De tre slags ledare som beskrivs av Axelson och Thylefors, avsnitt 3.3.3, kan anses vara en väldigt förenklad modell över alla slags ledare som finns, men alla slags ledare kan identifiera sig att tillhöra någon eller flera av de tre stilarna vid olika tillfällen eller i olika sammanhang (Axelson & Thylefors, 2005). Utifrån våra intervjuer kan vi dra den generella slutsatsen att kinesiska ledare främst håller sig till den auktoritära ledarstilen vilket även styrks av Tommy. De tar beslut själva och kontrollerar allt som sker. Detta anses vara väldigt effektivt ledarskap i Asien, medan skandinaver menar att det är ineffektivt (Axelson & Thylefors, 2005). Skandinaver håller sig främst till den demokratiska ledarstilen, arbetar med diskussioner och engagemang. Axelson och Thylefors påpekar även att den demokratiska ledarstilen underlättar vid förändringar, något som är centralt i vårt sammanhang. Genom att vara lyhörd och engagerad i de underställdas arbete skapar ledarna tillit och relationer vilket Axelson och Thylefors påpekat och Elisabeth menar är viktigt att arbeta med, med kineser. Det är möjligen på grund av detta de har lyckats förändra kinesernas invanda beteenden och lyckats engagera dem i beslut, diskussioner och feedback. Ledarstilar kan tolkas olika i olika kulturer, men de tre som Axelson och Thylefors tar upp tycker vi är tillräckligt breda i detta sammanhang för att täcka in många olika slags ledare (Axelson & Thylefors, 2005). Från att ha träffat och pratat med våra intervjupersoner upplever vi att de flesta ledarna passar in i beskrivningen av en demokratisk ledare, men de har även tendenser av en auktoritär ledare som de utnyttjar i vissa sammanhang. Denna blandning av auktoritärt och demokratiskt ledarskap framstår som en effektiv ledarstilsblandning i detta sammanhang.

6.3 Interkulturell intelligens

Under våra möten med ledarna så har vi själva avgjort huruvida vi upplever dem som interkulturellt intelligenta eller inte. Vi baserar detta på deras vilja att förstå den nya kulturen, vilka sätt de visar detta på och om de har lärt sig att kommunicera helt eller delvis på kinesiska. Vi menar att alla våra ledare är interkulturellt intelligenta, fast på olika sätt. En del av dem har blivit det genom att de bott och arbetat utomlands under många år, medan andra har fått kurser eller läst in sig själva på egen hand innan de lämnade Skandinavien. Några av våra ledare har rest mycket och därigenom skaffat sig mycket erfarenhet av olika kulturer.

Inom detta ämne diskuterar vi även huruvida vi tror att den kinesiska kulturen och dess institutioner har präglat våra ledare på så sätt att de numera "bara" kan leda i Kina. Vi uppfattar det inte som att de påverkats i sin ledarstil nämnvärt mycket utan har behållit vad vi anser vara en bra skandinavisk ledarstil, nämligen den demokratiska. Att ledarna är demokratiska ledare är en tolkning vi själva har gjort baserat på deras berättelser och vår jämförelse med Axelson och Thylefors beskrivning av en demokratisk ledare. Det har främst visat sig genom deras oerhörda strävan efter feedback och att de gärna vill få diskussioner på sina möten. Ingen av dem har anammat den utpräglade auktoritära ledarstilen som förknippas med kinesiskt ledarskap. Dock har de behövt anpassa sig i viss mån såsom att behöva hantera guanxi och att fatta beslut utan att ha konsensus i gruppen.

Att vara interkulturellt intelligent innebär, precis som Allan var inne på, att det är lättare att ta kulturkrockar eftersom du förväntar dig dem. Allan säger att han tror att det skulle vara en minst lika stor kulturkrock för honom att flytta tillbaka till Skandinavien som för en skandinav att flytta till Kina idag. Han har trots allt bott i Kina i 20 år. Vad gäller anpassning i andra sammanhang inom arbetslivet och privatlivet, ställde vi oss själva den spännande frågan om de skulle ha lättare att anpassa sig till ett annat land och en annan kultur på grund av att de bott och arbetat i Kina? På den frågan tror vi inte att kulturkrockarna blir mindre, däremot så skulle ledarna troligen förvänta sig dem och kunna förbereda sig på dem precis som de gjorde när de flyttade till Kina första gången. Vi tror därför att det är lättare att flytta till en kultur som du har besökt innan, har kontakter i eller där du kan språket. Detta är våra egna upplevelser från besöken på företagen och våra intervjuer. Vi tror att det är svårare att flytta utomlands på det privata planet snarare än på det professionella eftersom det finns ett helt annat skyddsnät i form av kurser innan du flyttar, engelska som företagsspråk och liknande arbetsuppgifter.

6.4 Feedback

Våra ledare arbetar med feedback på olika sätt, vilka har beskrivits i resultatavsnittet, i avsnitt 5.2.2. En del av våra ledare arbetar hårt för att lära kineser stå på sig och säga vad de tycker, oavsett om det syftar på en persons utförande av en uppgift eller den förslagna lösningen på ett problem.

Vi tror att kineser måste vara väldigt vana vid att få feedback, med tanke på deras disciplin och den perfektion som eftersträvas i skolan (Tommy, 2011). Vi funderade över när skandinaver först möter feedback och insåg att det är vid samma tillfälle som när barn i Kina gör det; först av föräldrarna som barn och sedan även av lärarna under de första åren i skolan. Bokstäver ska skrivas rätt, matte ska kalkyleras rätt, även kullerbyttor på gymnastiklektionerna ska göras rätt. Även om detta inte är

extrema exempel och feedbacken i dessa fall antagligen ges på väldigt mjuka och konstruktiva sätt, är det fortfarande redan då barn får kritik och vägledning i hur saker ska utföras "rätt". Skandinaver får under uppväxten senare lära sig att även ge feedback till andra, skillnaden är att kineser aldrig lär sig att ge feedback till en överordnad i en skandinavisk bemärkelse på grund av de konfucianska idealen. Vår poäng är att kineser egentligen inte är främmande för feedback, de är främmande för att ge det till andra hellre än att endast vara mottagande part. Precis som i Skandinavien är det i Kina viktigt att feedbacken kommer från "rätt person". Den ska komma från ledaren som du som underställd har förtroende för, annars kommer du inte ta till dig den. Den måste även vara rättfärdigad, konkret och ges vid rätt tillfälle, något många av våra ledare varit inne på, bland annat Margareta. Eftersom det här är ett väletablerat tankesätt inom den skandinaviska företagskulturen tar ledarna naturligt med sig detta och använder sig av det även i Kina.

Vi har sett att sättet feedback ges på i Kina är annorlunda än i Skandinavien. Joakim pratar till exempel om "brutal facts" och att feedback ska vara rak och tydlig. Även Elisabeth är inne på samma spår vad gäller tydlighet, det handlar mycket om att förklara varför du som underställd får den feedback du får. Vi tror att en anledning till att det fungerar bättre med konstruktiv kritik och "brutal facts" är för att kineser sedan barnsben är vana vid att få kritik och att behöva göra "rätt". Joakim var inne på att det finns en miljö i den kinesiska kulturen där överordnade kan ge kritik på ett annat sätt än vad som är socialt tillåtet i Skandinavien. Även sättet som positiv feedback ges på är annorlunda mot i Skandinavien. I Skandinavien får du en klapp på axeln och ett "bra jobbat", medan i Kina får du presenter att ta med hem eller en befordran (Jan, 2011).

Att ge konstruktiv feedback i utvecklande syfte kan leda till förändring, förutsatt att denna förändring är lyckad och följs av positiv feedback och uppmuntring (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2006). Anledningen till att våra ledare vill använda feedback på arbetsplatserna är för att främja förändring och utveckling hos sina underställda och företaget i stort. Vissa av våra ledare menar att det fungerar, men alla är överens om att det tar ytterst lång tid. De verkar dock trots detta anse att det är värt mödan. Vi frågade oss själva under intervjuernas gång varför de lägger ner så mycket tid på att lära kineserna att ge feedback; är det inte lockande att få göra som de vill utan att bli ifrågasatta? De befinner sig trots allt i en kultur där de ständigt får höra att det de gör är bra, den så kallade "sockrade feedbacken" och underställda gör vad de ombeds, utan frågor. Johan påpekade under sin intervju att det var ett effektivare sätt att arbeta på. Vi tror att det institutionella beteende som finns hos skandinaver skapar ett behov av feedback. Dels för genuin bekräftelse av att det vi gör är bra, dels av strävan att bli utmanade att tänka i nya banor, lära oss nya sätt och utvecklas. Axelson och Thylefors stärker vår tanke om att alla människor behöver bekräftelse och uppskattning för det de gör (Axelson & Thylefors, 2005).

Anpassar sig ledaren?

Med hjälp av de tidigare dragna slutsatserna och diskussionen som har förts kan vi dra slutsatsen att ledarna i fråga om feedback hellre försöker lära upp kineserna till ett skandinaviskt tankesätt än att använda sig av det kinesiska. Vissa gör det i större utsträckning än andra, men vi upplever det som att nästan alla har gjort det på ett eller annat sätt. Vi märker att en del ledare har arbetat med denna upplärning av personlig feedback i flera år, medan andra arbetar med det på ett långsammare sätt med personalundersökningar och anonymitet. Den kinesiska kulturen underlättar för ledarna att ge feedback och vi ser det som att den största utmaningen fortfarande ligger i att få den. Nationskulturen påverkar dock hur feedback kan ges då våra ledare måste var försiktiga med hur de

ger framförallt negativ feedback. Det är viktigt att inte framhäva någon framför en grupp, inte låta någon tappa ansiktet och inte få denne att känna sig utpekad, när något har gjorts fel eller behöver göras bättre.

6.5 Möten

Av de tre slags möten som finns beskrivna i teoriavsnittet, avsnitt 3.6.2, problemlösning, information och uppföljning, så förekommer främst de senare två i det kinesiska sammanhanget. Informationsmöten och uppföljningsmöten av kontrollerande syfte används mest och är de slags möten kineser är vana vid. Alla våra ledare hävdar dock att det antingen går att ha problemlösningmöten, att de lär upp kineserna, eller att de försöker, men det går långsamt. Som påpekat dels i teorin, i avsnitt 3.6.2, dels som Tommy påpekat, i avsnitt 4.3, ligger det inte i kinesers natur att ta beslut, ha diskussioner eller försöka komma fram till lösningar gemensamt.

Elisabeth påpekade att kineser inte planerar speciellt långt fram i tiden, men att detta gör dem flexibla och att de kan ha möten med kort varsel. I Sverige å andra sidan påpekar Margareta att de gärna har schemalagda möten i uppföljande syfte, till exempel varje måndag kl 10. Detta är även något Johan arbetar med och försöker vänja sina underställda vid att ha möten vid återkommande tid varje vecka. Genom att ha möten planerade på detta vis, blir de underställda snabbt införstådda med vad mötet har för syfte och vilken slags planering och förberedelse som krävs innan mötet (Rees & Porter, 2008).

Diskussionsmöten är inte önskvärt bland kinesiska chefer, de fyller inget syfte eftersom chefer tar alla beslut själva. Däremot är det väldigt populärt i Skandinavien eftersom vi tycker att det ökar delaktigheten, kvaliteten på besluten och leder till effektivt ledarskap (Schramm-Nielsen, Lawrence, & Sivesind, 2004). Diskussioner är något som alla våra ledare arbetar, eller försöker arbeta, med. Hur detta går till skiljer sig något åt mellan arbetsplatserna, några är kreativa i hur de lockar fram diskussion, några lyssnar av den efter mötet med hjälp av lobbyister, några har lärt upp kineserna till att diskutera och lägga fram sina åsikter. En fråga vi ställde oss var varför det är så viktigt att få bra diskussioner? Vi tror att det återigen beror väldigt starkt på institutionellt lärande och vad skandinaver är "programmerade" med. Skandinaver tycker att det är ett bättre sätt att arbeta på och försöker därmed implementera det i den nya kulturen.

Vad som anses vara mötesdisciplin framstår vara samma hos de skandinaviska ledarna i Kina som det är i Sverige, på det sättet har de med andra ord inte förändrats. Några av våra ledare har mött väldigt dålig mötesdisciplin, där multitasking och att svara i telefon under möten förekommer som om det vore accepterat. Andra upplever mötesdisciplinen som relativt bra eller inte sämre än vad den är i Skandinavien. Det bör poängteras att de olika företagen är olika strikta med mötesdisciplin beroende på vilken företagskultur som finns; vilket är sant oavsett vart i världen ledare för möten.

Många av företagen har engelska som arbetsspråk, vilket kan både försvåra och underlätta. Det försvåras eftersom kineserna inte har engelskkunskaper i så stor utsträckning som skulle behövas. Det är först på senare år de har börjat läsa engelska i skolan. Däremot underlättar det för de utländska ledarna, vare sig de är skandinaver eller inte, då de till viss del underlättar kommunikationen med de anställda. Det är svårt att få bort kinesiskan helt och hållet eftersom det är deras modersmål, men den ökande engelskan underlättar för västerlänningar att ta del och inte

hamna utanför. Något Mats och Elisabeth var inne på är att skandinaver och kineser, oavsett språkbarriärer, pratar på olika våglängder. Kineser läser mellan raderna och skandinaver säger rakt ut vad de menar. Detta försvårar kommunikationen om ledarna inte är medvetna om det och försöker överbygga hindret. På distans förenklas kommunikation med hjälp av videokonferenser hellre än telefonkonferenser, vilket tillåter kineserna att se kroppsspråk och känna av rytmen på dialogen på ett lättare sätt. Kroppsspråket är viktigt för kineser och vi använder oss av kroppsspråket mer än vi tror. Mer än 50 % av det vi menar sägs med hjälp av ansiktsuttryck och icke-verbala signaler (Chapman, 2009). Kineserna läser av dessa 50 % mycket mer än vad skandinaver gör menar våra ledare och det förklarar varför de föredrar videokonferenser och face-to-face-möten hellre än telefonkonferenser.

Företagskulturen är väldigt central i sammanhanget, men det är svårt att avgöra var gränsen går för vad som är influerat av Kina och vad som är influerat av företaget (Tayeb, 1996). Nationskultur och företagskultur blandas och det är, precis som Tayeb, 1996, påpekar, väldigt svårt för oss att avgöra vad som påverkar och i vilken utsträckning. Vi tror att företagskultur påverkar ledandet mer än nationskultur i våra ledares fall. Allan har byggt upp sitt företag från grunden och har därmed satt sin skandinaviska prägel på företagskulturen. Precis som Alvesson påpekar var företaget därför väldigt influerat av hans ledarstil och värderingar (Alvesson, 2009). Det var företaget som vi upplevde var mest skandinaviskt i sitt arbetsätt och kineserna som anställs förväntades anpassa sig hellre än att han skulle anpassa företaget till dem. De andra ledarna har flyttat inom företag till ett nytt land. Företagen är skandinaviska eller internationella och har etablerats från grunden i Kina. Därmed har de byggts upp med samma värderingar och tankesätt som finns i moderkulturen, vilket underlättar flytten och hanteringen av den nya nationskulturen. I vissa avseenden är det ganska lätt att avgöra var gränsen för nationskulturens påverkan går, till exempel i hur beslut tas och hur feedback fungerar.

Anpassar sig ledaren?

Vi upplever att nationskultur påverkar ledarnas stil mer vid möten än med feedback. Här måste ledarna anpassa sig betydligt mer efter den kinesiska kulturen och även förändra sin demokratiska ledarstil till att bli något mer auktoritär. Eftersom kineserna är så pass ovana vid att få delta i beslutsfattande tror vi att det kommer dröja ännu ett antal år värt av västerländskt inflytande innan diskussioner och beslutsfattande flyter lika smidigt som i Skandinavien. Maktdistansen är fortfarande en central punkt i det kinesiska samhället och något som ledarna måste ta hänsyn till i vissa sammanhang. Ledare som kommer till Kina måste vara beredda på att kunna fatta beslut på egen hand, utan att ha fått konsensus eller stöd från personalen.

6.6 Guanxi

Flera av ledarna har varit inne på ämnet och talat om guanxi, dels med frustration, dels med någon slags spänning. De känner att de har penetrerat systemet så väl som det går och då med hjälp av de så kallade lobbyisterna. Dessa lobbyister är något som tar ytterst lång tid att få, det handlar om flera år värt av relationsbyggande och tillit. De som har varit här många år har en eller flera lobbyister som de känner sig bekväma med och som de litar på. Vi tyckte att det var ytterst spännande hur effektivt många av ledarna utnyttjade sina lobbyister för att kunna arbeta på "skandinaviskt vis", för att plocka

upp diskussioner som sker utanför mötesrummet, för att veta vad som sägs bakom ryggen och för att få så kallade "feedback signaler".

Nackdelen med guanxi är det faktum att "trådarna" löper kors och tvärs på sätt som inte nödvändigtvis är förståeliga (Johan, 2011). Arbetsplatsen blir, i skandinaviska termer, oeffektiv om vissa personer ska finnas på arbetsplatsen och arbeta endast för att göra någon annan glad, trots att de gör ett dåligt jobb ifrån sig (Örjan, 2011). Det finns stöd för detta i den teorin vi hittat på ämnet; guanxi bestämmer vilka som är "inne" och "ute" ur gruppen och för dem som är "inne" blir det lättare att få jobb och kan garantera sig vissa bekvämligheter som andra i gruppen kan erbjuda (Tjosvold & Chen, 2006; Kiong & Kee, 1998; Bian & Ang, 1997; Tsang, 1998). Här kan en parallell dras till Hofstedes definition av ett kollektivistiskt samhälle, som innebär att människor från födelsen ingår i välsammanhållna grupper som under hela livstiden skyddar honom eller henne i gengäld för obetingad lojalitet (Hofstede, 1991). Lojaliteten är något som är centralt i guanxi och som bygger på tjänster och gattjänster så länge du är lojal mot gruppen.

Guanxi var inte något vi hade tagit hänsyn till innan intervjuerna började. Vi hade inte stött på det någonstans i litteraturen eller i teorin och började därför undra vad detta guanxi var som alla talade om. Efter att ha letat efter guanxi specifikt finns det litteratur på ämnet, dock är den ytterst begränsad. Eftersom det är ett så svårförståeligt koncept finns många frågor i hur det ska hanteras. Det är svårt att bli interkulturellt intelligent inom ett ämne som det inte talas om utanför Kina och det är därmed även svårt att veta hur det ska arbetas med. Det är något som genomsyrar all kinesisk kultur och inte minst alla arbetsplatser.

6.7 Kulturens påverkan på ledarskap

Kultur, både nationskultur och företagskultur, påverkar ledarskapet på flera sätt. Dels genom att nationskulturen har andra värderingar, normer, ceremonier etcetera än vad du som ledare är van vid och dels genom att företagskulturen måste ändras och anpassa till viss del till den nationskultur den befinner sig i. Då främst genom att det finns andra lagar och regler i andra länder. Som ledare måste du till viss del anpassa dig till den nya nationskulturen du kommer till eftersom du får en helt ny grupp människor, med annan bakgrund, att arbeta med. För att få saker och ting att flyta smidigt tror vi att det är precis som Widell säger att du kan inte anta att andra är mindre kompetenta än dig själv bara för att de har en annan kulturell bakgrund och därmed inte kan gå in och "köra över" dem (Widell, 2006). Dock är vår uppfattning att det är ett samspel mellan dig som utländsk ledare och de som dina lokala underställda att båda är villiga att anpassa sig. Du kan försöka förstå och acceptera skillnaderna i den nya kulturen, men aldrig helt anamma den. Kultur påverkar därför ledarskapet olika mycket beroende på en rad faktorer och det är svårt att säga hur mycket. Det beror på ledarens ursprungskultur, vilken kultur han/hon flyttar till, hur stor erfarenhet ledaren tidigare haft av olika kulturer, varför ledaren byter kultur och vilket företaget ledaren arbetar för spelar roll.

Allan är den enda av våra ledare som är grundare till sitt företag och därmed den som anpassat sig minst eftersom han skapat sin skandinaviska företagskultur och företagets värderingar. Å andra sidan är han den av våra ledare som anpassat sig mest som ledare då han pratar flytande kinesiska med sina underställda. De andra två ledarna som vi anser har anpassat sig mest eller har störst förståelse för den nya kulturen är Mats och Per. Mats genom att han under intervjun visade tydlig förståelse för

hur kineser arbetar och därmed kan implementera sina tankesätt och värderingar på ett blandat kinesiskt och skandinaviskt vis. Vi uppfattar även att Per har förståelse genom att han är den som har en mest kreativ lösning på att skapa diskussionsmöten. Han är medveten om att hans närvaro som chef och skandinav hämmar kineserna och lämnar därmed rummet för att kineserna ska få diskutera ifred. Även Mats och Per är flytande i kinesiska precis som Allan och vi anser därför att dessa tre ledare är de som nått högst anpassning och förståelse. De andra ledarna har varit betydligt kortare tid i Kina och inte haft lika mycket tid på sig att anpassa sig. Det tar trots allt mycket lång tid att lära sig det kinesiska språket och få förståelse för den kinesiska kulturen och det kinesiska samhället. Vad gäller frågan om de har behållit sin ledarstil anser alla ledarna att de fortfarande använder en demokratisk ledarstil.

7. Slutsats

I vår slutsats besvarar vi den frågeställning som lades fram i problemformuleringen och summerar studiens resultat.

Syftet för studien har varit att undersöka hur ledare förändrar eller anpassar sitt sätt att leda, när de arbetar i en annan nationskultur än den de är uppväxta i. Och vi ställde frågan: Hur förändrar skandinaviska ledare sin ledarstil när de byter nationskultur och flyttar till Kina? Och om de inte gör det, främjar de förändring hos sina underställda hellre än hos sig själva?

Vi upplever att våra ledare i stora drag har behållit sin skandinaviska, demokratiska ledarstil eftersom de är trygga i det sättet att arbeta och inte vill förändra sig till en typisk auktoritär kinesisk ledare. De arbetar däremot med att anpassa sina underställda till sitt ledarskap. Vi tror dock att eftersom de har en demokratisk ledarstil, som uppskattas i stora delar av världen, så fungerar det att behålla den ledarstilen vid flytt till Kina. Att de arbetar på skandinaviska eller internationella företag tror vi även har underlättat när de flyttat utomlands eftersom de är kvar i en företagskultur som de kan och känner till.

Det vi har sett när vi undersökt feedback och möten är att skandinaverna möter kineserna halvvägs och delvis lär dem att arbeta med skandinaviska förhållningssätt, såsom att arbeta med diskussioner och att fatta egna beslut. Samtidigt visar skandinaverna respekt för den maktdistans som finns och arbetar bort den långsamt, samt för guanxi, som de behöver lobbyister till för att ta del av och försöka förstå. Skandinaverna som kommer till Kina måste även vara beredda på att ta beslut på egen hand utan stöd eller konsensus. Denna anpassning till den nya kulturblandningen sker därmed delvis av skandinaverna, som måste anpassa sig snabbt och direkt, men kommer på sikt även att ske av kineserna, men de tar längre tid på sig och behöver eventuellt vägledning för att nå dit.

Som ledare i ett nytt land kommer du aldrig helt kunna anpassa dig, på grund av att det är en kultur du inte är uppvuxen i. Den sortens anpassning och anammande kan i princip inte ske i vuxen ålder då dina första värderingar är alldeles för hårt rotade och i princip omöjliga att avlära, vilket stämmer överrens med det som Ahmadi skrivit i sin avhandling angående institutionellt lärande.

8. Vidare forskning

Vår studie visar på möjligheter att undersöka hur mycket anpassning som förekommer vid flytt till en annan kultur i vidare studier. Det är väldigt många olika faktorer som spelar in och vilken värdering som läggs i ordet anpassning varierar mellan olika ledare.

En mer omfattande studie skulle med fördel kunna specificeras till att undersöka endast människor som har bytt mellan företag inom en ny kultur för att avgöra hur stor roll företagskulturen spelar eller endast människor som har bytt land men stannat inom samma företag eller bransch, liknande Hofstedes IBM-studie. Fler personer skulle behöva intervjuas och det hade varit intressant att få kinesernas uppfattning om skandinaviskt ledarskap, något vi inte haft möjlighet att få.

Det hade även varit intressant att göra en likartad studie som använder sig av observationer i större utsträckning än av intervjuer för att få en annan inblick i sammanhanget.

Litteraturförteckning

Tryckta källor

- Ahmadi, A. (2007). *Möten mellan institutioner: som drivkraft för den entreprenöriella processen*. Göteborg: BAS.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning* (2nd Edition uppl.). Lund: Liber.
- Axelsson, B. L., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4th Edition uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (4th Edition uppl.). New York: Free Press.
- Bian, Y., & Ang, S. (1997). Guanxi networks and job mobility in China and Singapore. *Social forces* , 981-1006.
- Chen, M.-J. (2001). *Inside Chinese business: A guide for managers worldwide*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2008). *Culture and leadership, across the world: The GLOBE book of In-Depth studies*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crowne, K. A. (Oktober 2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons* , ss. 391-399.
- Daun, Å. (1989). *Svensk mentalitet*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering* (2nd Edition uppl.). Lund: Liber.
- Gao, J., Arnulf, J. K., & Kristoffersen, H. (2011). Western leadership development and Chinese managers: Exploring the need for contextualization. *Scandinavian Journal of Management* vol.27 , ss. 55-65.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2001). *Handbook of interview research: context and method*. Thousand Oaks, Californien: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology* , 417-433.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership and organizations; the GLOBE studies of 62 societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Jackson, B., & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: SAGE.
- Kiong, T., & Kee, Y. (1998). Guanxi bases, xinyong and Chinese business networks. *British journal of sociology* , 75-96.
- McConatha, J. T., Stoller, P., & Oboudiat, F. (2001). Reflections of older Iranian women adapting to life in the United States. *Journal of Aging Studies* , 369-381.
- Mlekov, K., & Widell, G. (2003). *Hur möte vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Ohnuki-Tierney, E. (2001). East Asian Studies: Culture. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* , 3954-3957.
- Phillip-Martinsson, J. (1991). *Swedes as others see them - facts, myths or a communication complex?* Lund: Studentlitteratur.
- Rees, W. D., & Porter, C. (2008). *Skills of management* (6th Edition uppl.). London: Cengage Learning.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., & Sivesind, K. H. (2004). *Management in scandinavia: culture, context and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Seifert, C. F., & Yukl, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers. A field experiment. *The Leadership Quarterly* , 856-866.
- Spender, J.-C. (1989). *Industry recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgement* . Oxford: Basil Blackwell.
- Tayeb, M. H. (1996). *The management of a multicultural workforce*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Tjosvold, D., & Chen, Y. F. (December 2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, ss. 1727-1752.

Tsang, E. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of management executive*, 64-73.

Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L., & Fu, P. (2004). Variations of Leadership Styles Among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics Vol 33 No 1*, ss. 5-20.

Watson, R. T., & Saunders, C. (2005). Managing insight velocity: the design of problem solving meetings. *Business Horizon*, 48 (4), 285-295.

Weiss, J. W., & Bloom, S. (May-June 1990). Managing in China: Expatriate experiences and training recommendations. *Business Horizon*, ss. 23-29.

Widell, G. (2006). *Olikheter: människor i möten och relationer*. Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

Özyildirm, I. (2009). Narrative Analysis: An analysis of oral and written strategies in personal experience narratives. *Journal of Pragmatics*, 1209-1222.

Webkällor

Chapman, A. (2009). *businessballs.com/meetings*. Hämtat från www.businessballs.com: <http://www.businessballs.com/meetings.htm> den 31 Maj 2011

Exportrådet. (2010). *Svenska företag i Kina: Exportrådet*. Hämtat från Exportrådet: <http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/kina/Om-Kina/Svenska-foretag-i-Kina/> den 31 Maj 2011

Intervjuer

Allan. (den 18 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Elisabeth. (den 25 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Jan. (den 28 Mars 2011). (J. Sollander, Intervjuare) Stockholm, Sverige.

Joakim. (den 7 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Göteborg, Sverige.

Johan. (den 21 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Margareta. (den 3 April 2011). (P. Claesson, Intervjuare) Göteborg, Sverige.

Mats. (den 27 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Per. (den 28 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Ronny. (den 3 April 2011). (P. Claesson, Intervjuare) Göteborg, Sverige.

Tobias. (den 21 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Tommy. (den 20 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Örjan. (den 20 April 2011). (P. Claesson, & J. Sollander, Intervjuare) Beijing, Kina.

Bilaga

Intervjufrågor

Generella frågor

Vad är det för typ av företag?

Vilken position har du som ledare?

Var i Kina var du verksam?

Feedback

Hur fungerar feedback i Kina?

Varför ger man feedback?

När det gått bra?

När det gått dåligt?

Till individ eller grupp? (gör man det till en person framför en grupp, privat, inte i person alls)

Är det formaliserat/standardiserat?

Möten

Hur fungerar möten i Kina?

Hur förs möten? (I person, telefon, videokonferens, chatt)

Hur samkallas mötet?

Syftet med mötet?

Hur genomförs mötet rent praktiskt? (Öppna diskussioner/mötesordförande)

Hur går beslutsfattande till? (i grupp, enskilt, vad fungerar bra/dåligt)

Arbetar man efter klockan eller efter resultat?

Hur förhåller man sig till deadlines? Sker övertidsarbete?