

Självständigt arbete på avancerad nivå

Independent degree project – second cycle

Kvalitets- och ledarskapsutveckling
Quality Management and Leadership

**En jämförelse mellan svensk och kinesisk förhandlingskultur - en
kvalitetsmässig ansats**

Claes Ottosson



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

MITTUNIVERSITETET

Avdelningen för Kvalitetsteknik, Maskinteknik och Matematik (KMM)

Examinator: Håkan Wiklund, hakan.wiklund@miun.se

Handledare: Roland Harnesk, roland@harnesk.info

Författare: Claes Ottosson, clot0900@student.miun.se

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Huvudområde: Kvalitets- och ledarskapsutveckling

Termin, år: VT, 2013

Förord

Med denna uppsats har jag haft förmånen att få förvärva nya konkreta insikter i ett intressant ämne som spänner över flera akademiska discipliner. För detta är jag mycket tacksam.

Min handledare, Roland Harnesk, har haft stor betydelse för att denna uppsats blivit genomförd. Han har kommit med väl avvägda kommentarer, framfört insiktsfulla tankar och haft en mycket stöttande inställning som påverkat mig positivt. Tack Roland!

Jag vill också tacka nära och kära som inneburit ett fantastiskt stöd.

Kungsbacka i juni 2013

Claes Ottosson

Sammanfattning

Föreliggande uppsats är ett examensarbete i kvalitetsteknik inom ramen för magisterprogrammet i kvalitet och ledarskapsutveckling. I arbetet har undersökts och jämförts kinesisk och svensk förhandlingskultur med en kvalitetsansats. Utgångspunkten för arbetet har varit den sk hörnstensmodellen, som är central inom kvalitetstekniken och denna modell har till alla delar förankring i ämnet förhandlingsteknik. Det har kunnat konstateras att förhandlingar och kvalitetsbegreppet har många beröringspunkter och att värderingar, arbetssätt och verktyg från kvalitetstekniken är väl gångbara inom förhandlingstekniken och kommer till användning där. Det har också kunnat konstateras såväl likheter som skillnader mellan den svenska och kinesiska förhandlingskulturen. Den största skillnaden mellan den svenska och kinesiska förhandlingskulturen är – enligt litteraturen - själva förhandlingsprocessen där den i kinesisk tappning är mycket komplex och kan ta helt olika vägar beroende på om det är maoistisk tradition, konfusianistisk tradition eller krigslister präglade av Sun-Tzu, som fått mest genomslag. Mot denna bakgrund kan en förhandling med en kines, för en svensk, upplevas som väl utdragen i tid, ineffektiv, omständlig och förvirrande samtidigt som kineserna kan vara högst vänliga, omtänksamma och intresserade av din familj och hur du mår för att i nästa stund uppvisa ett närmast fientligt beteende. Vidare har kunnat konstateras att den svenska kulturen och då i synnerhet hur svenskar beter sig i förhandlingssituationer är ett tämligen utforskat område.

Nyckelord: Kvalitet, offensiv kvalitetsutveckling, kultur förhandlingar, kineser, Dual-concern modellen, hörnstensmodellen

Abstract

This is a master-thesis in Quality management. In the study has the different negotiation cultures of Chinese and swedes been compared from a quality angle. The base has been the Cornerstone model. This model is central in Quality management. The elements of the Cornerstone model are embedded firmly in the subject of negotiations. It has been found that negotiations and the quality concept has many touch points and that values, tools and working ways from the quality subject are applicable in the negotiations technique and are useful. Similarities as well as differences have been found between the Chinese and the Swedish way to negotiate. According to the literature the Chinese negotiations process is rather complex and can find different paths depending on the situation and if it is the maoistic tradition, the confusianistic tradition or the war-strategies from Sun-Tzu that had most impact. For a swede the Chinese way to negotiate could be seen as inefficient, winded and confusing. At the same time the Chinese can be kind, thoughtful and interested in your family and in the next moment turn into almost hostile behaviour.

Keywords: Quality, Total Quality Management, culture, negotiations, chinese, Dual-concern model, Cornerstone model

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	3
Abstract	4
En jämförelse mellan svensk och kinesisk förhandlingskultur – en kvalitetsmässig ansats	6
1. Inledning	6
2. Syfte	7
3. Avgränsningar	7
4. Teoretisk referensram	8
4.1 Kvalitet	8
4.2 Förhandlingar	15
4.3 Kultur	18
5. Metodbeskrivning	20
5.1 Metodteori	20
5.2 Tillvägagångssätt	21
5.3 Förförståelse	23
5.4 Validitet och reliabilitet	23
6. Empiri	23
6.1 Intervju 1	23
6.2 Intervju 2	25
6.3 Intervju 3	28
7. Analys	30
8. Slutsatser	37
9. Diskussion	38
Referenser	40
Bilagor	41

En jämförelse mellan svensk och kinesisk förhandlingskultur – en kvalitetsmässig ansats

1. Inledning

Triandis (1994) ägnar ett helt kapitel åt varför det är viktigt att göra undersökningar avseende kulturella och sociala skillnader. Han menar att kulturen präglar vem vi är och hur vi ser på omvärlden. Triandis tar ett mycket belysande exempel med bäring på förhandlingar. Före det USA beslutade om krig mot Irak när Irak invaderat Kuwait under år 1990 så togs inte den amerikanske utrikesministern riktigt på allvar av sina irakiska motparter, eftersom de ord han sa inte underströks av ett utagerande sätt där han höjde rösten, slängde saker omkring sig och visade tydliga yttre tecken på ilska. Det var inte nog att amerikanen tydligt och klart uttalade att det kommer att bli en attack om något tillbakadragande inte sker. Såväl den amerikanska som den irakiska sidan begick, efter vad som framgår av Triandis (1994) allvarliga misstag som kunde ha besparat många människors liv och likaså sparat stora kostnader. Den amerikanska sidan kunde ha insett att budskapet med ett enbart verbalt lugnt uttryck, inte gick fram och den irakiska sidan kunde kanske ha förstått att det låg allvar bakom orden.

Det krävs inte mycket fantasi för att sätta in Triandis ovanstående exempel i tex affärssammanhang och då förstå vilka förvecklingar och problem det kan bli av större eller mindre natur med lägre kvalitet än nödvändigt.

Förhandlingar är nära kopplade till konflikter (se tex Triandis exempel ovan). Såväl i förebyggande syfte, för att undvika konflikter, som för att hindra dem från att eskalera och kanske gå från att gälla sak till att gälla person föregår och behövs förhandlingar; "If two people are honestly talking, they cannot be hitting each other" (Dzwonkowski 1998 i Tubbs & Moss, 2008 s 170). Behovet av förhandlingar i sig är oändligt och antalet situationer likaså.

Frågor avseende förhandling och då särskilt med avseende på Kina är intressanta att undersöka av flera ytterligare olika orsaker. Det affärsmässiga utbytet mellan väst och öst har ökat explosionsartat under de senaste decennierna (Faure, 1998; Carnevale & Pruitt, 1992; Lewicki, Barry, & Saunders, 2010) Idag gör många svenska bolag affärer i Kina och tvärtom. Många interkulturella samarbetsavtal är för handen i form av övertaganden, samäganden och Joint-ventures (TT, 2013). Ett stort antal anställda i Sverige har en kinesisk arbetsgivare och antalet kineser som har svenska eller andra västerländska arbetsgivare växer. Exempelvis har Volvo en kinesisk ägare. Det nämnda torde innebära att kineser och västerlänningar i allt större utsträckning kommer i vad som i vid bemärkelse är förhandlingsposition med varandra. Det blir allt viktigare med goda relationer och bättre förståelse för varandras särart över de kulturella gränserna.

Kommersiellt och kvalitetsmässigt har goda relationer betydelse i vart fall på så sätt att chefer bättre kan minska de icke produktiva konflikterna genom större bakomliggande kunskap och att innebörden av de avtal som träffas på basis av förhandlingar mellan västerländska och kinesiska parter blir tydligare och på så sätt ger ett större kommersiellt utbyte. Färre antal konflikter torde ha ett kommersiellt värde (Larsen, 2002). Kostnader för medling, domstolsförhandlingar, processjurister etc. är naturligtvis inget som tillför värde i en varu- eller tjänsteproducerande organisations processer för såvitt det inte är fråga om advokatverksamhet eller liknande.

Undersökning av den karaktär jag planerar har såvitt jag funnit inte gjorts och den kan fylla en funktion med det oprövade kvalitetsmässiga perspektivet.

2. Syfte

Syftet med denna uppsats är att jämföra svensk och kinesisk förhandlingskultur ur ett kvalitetsperspektiv. Forskningsfrågan är vad som kännetecknar en kinesisk respektive svensk förhandlingskultur och hur dessa kännetecken förhåller sig till fundamenten inom kvalitetstekniken.

3. Avgränsningar

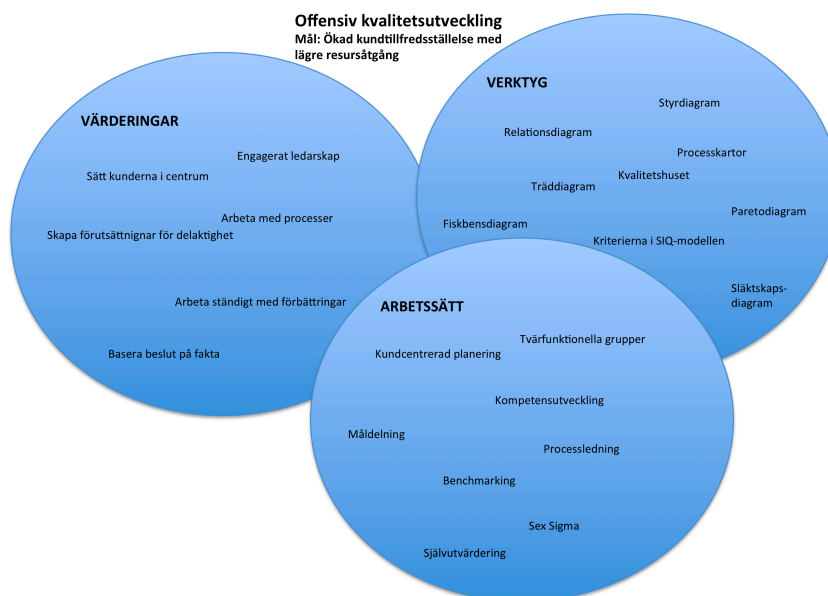
Denna uppsats tar sikte på att behandla företag och organisationers förhandlingar – internt och externt. Sålunda faller alla "vardagsförhandlingar" inom familjen såsom de som tex rör fickpengar för barn, vart man skall åka på semester osv utanför. Inte heller tar denna uppsats upp de skillnader som möjligen kan förväntas föreligga beroende på vilken socialgrupp eller utbildningsnivå en viss förhandlare har. Eventuella skillnader beroende på kön har också avgränsats ifrån, liksom flerpartsförhandlingar och den särprägel som förhandlingar via ombud kan ha. Med det kinesiska folket avses kineser från Folkrepubliken Kina. Detta med hänsyn främst till att kineser med ursprung i tex Taiwan eller i Hong Kong inte påverkats i så hög utsträckning av det politiska systemet i Folkrepubliken. I den mån det varit möjligt att särskilja dessa från kulturella frågeställningar har också utanför uppsatsens ram fallit rent beteendevetenskapliga frågor. Närliggande förhandlingsämnet är frågor som avser konflikter och medling. Ofta kanske en medling kan betecknas som förhandling och en bra förhandling kan göra att konflikter undviks, men innefattas inte frågor rörande dessa båda områden specifikt. Som framgår av titeln är inte heller avsikten att uppsatsen skall mynna ut i några praktiska råd, utan enbart beskriva förhandenvarande förhållanden.

4. Teoretisk referensram

4.1 Kvalitet

Kvalitetsbegreppet diskuteras ingående i litteraturen (Bergman & Klefsjö, 2007 och Sörqvist, 2004). Enligt Bergman och Klefsjö är definitionen på kvalitet: "kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar" (2007 s 25). Totalkvalitet handlar om att strukturerat arbeta med alla delar av en verksamhet (Sörqvist, 2004) för att uppnå så högt kundvärde som möjligt till lägsta möjliga kostnad.

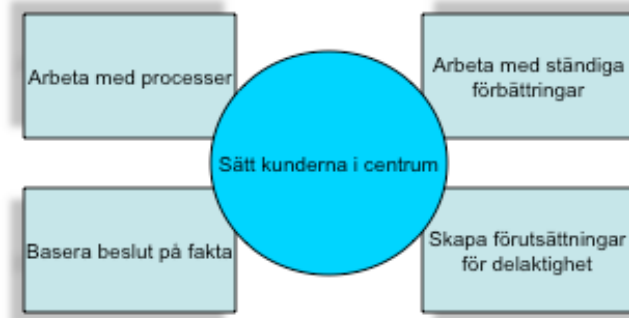
Nedanstående figur (fig. 4.1) belyser att den offensiva kvalitetsutvecklingen, Total Quality Management eller totalkvalitet, skall ses som ett system för verksamhetsledning, som består av såväl värderingar som verktyg och arbetssätt (Bergman & Klefsjö, 2007). Bergman och Klefsjö understryker att i figuren ingående verktyg och arbetssätt inte är någon fullständig lista utan att det tillkommer och försvinner moment över tid liksom att värderingar ändras efter hand som tiden går. Författarna ger exempel på detta. Begreppet kund har utvecklats så att det från att enbart ha avsett externa kunder, dvs organisationens avnämare av produkter eller tjänster, numera omfattar också interna kunder och alla, tex medarbetare, som påverkas av det som produceras även om det inte finns någon direkt koppling till det producerade. Bergman och Klefsjö (2007) menar också att den offensiva kvalitetsutvecklingen har bäring på många delar av samhället och inte enbart på företag utan även på offentlig verksamhet såsom vård, omsorg och statlig och kommunal förvaltning.



Figur 4.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Visar att värderingar, arbetssätt och verktyg inom kvalitetstekniken samverkar i ett ledningssystem (Bergman & Klefsjö, 2007)

Utifrån den sk hörnstensmodellen (fig 4.2) kan värderingarna inom kvalitetstekniken närmare sammanfattas och förklaras (Bergman & Klefsjö, 2007).



Engagerat ledarskap

Figur 4.2 Hörnstensmodellen

Ett stöd för att förklara värderingarna inom kvalitetstekniken (Bergman & Klefsjö, 2007).

Sätt kunderna i centrum

Kunden – intern eller extern - skall inom kvalitetstekniken och som framgår av hörnstensmodellen (fig 4.2) sättas i centrum. Det är kunden som värderar vilken grad av kvalitet som nås och denna ställs då i relation till kundens behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2007). Med att sätta kunden i centrum menas närmare att det är de parametrar som är viktiga för kunden som skall utvecklas och förbättras (Sörqvist, 2004). Dessa parametrar anger Sörqvist (2004) såvitt avser tjänster till pålitlighet, lyhördhet, kompetens, tillgänglighet, trevligt uppträdande, kommunikation, trovärdighet, trygghet och rättelse och beträffande produkter till pålitlighet, prestanda, tillägg, överensstämmelse, varaktighet, servicevänlighet och estetiska egenskaper. Det har konstaterats i en undersökning om förhållandet mellan den kvalitet kunden upplever och förväntningarna (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994) att båda dessa faktorer samverkar positivt med den upplevda kundtillfredsställelsen; den ögonblickliga kundnöjdheten är en funktion av den förhandenvarande kvaliteten och tidigare kundtillfredsställelse. Kvaliteten har här den största betydelsen jämfört med kundtillfredsställelse förvärvat vid tidigare köptillfälle. Anderson et al (1994) konstaterar också i samma undersökning att det finns ett klart och tydligt samband mellan att i grunden förbättra kundens upplevda kvalitet och därmed kundens välgrundade förväntningar med ökad långsiktig lönsamhet. Att öka kundens förväntningar utan att detta avspeglas i en ökad kundupplevelse är enligt Anderson et al (1994) skadligt för lönsamheten. I förhållandet mellan kundnöjdhet och produktivitet kan upplevas en motsättning (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). Det kan enligt

Anderson et al (1997) vara komplicerat och problematiskt att i en organisation arbeta framgångsrikt med båda dessa faktorer parallellt på så sätt att om produktiviteten ökar avspeglar sig detta med nödvändighet i en sämre service och därmed minskad kundnöjdhet. Slutsatser Anderson et al (1997) kommit fram till avseende dessa förhållanden är att situationen är mer komplicerad när fråga är om en bransch där kundnöjdheten är mer beroende av att lösningar skraddarsys för kunder än när de är standardiserade och när det är svårt eller dyrt att skapa båda dessa parallellt. Enligt Anderson et al (1997) kan tex en adekvat användning av informationsteknologi för att skapa en enda process som producerar en bred produktmix för en vid kundkrets. Nyckeln är (Anderson et al 1997) att noggrant analysera förhållandet mellan produktivitet och kundnöjdhet och de risker som är förknippade med att göra förändringar särskilt som vikten av såväl en god service som en god kundrelation växer.

Basera beslut på fakta

Basalt inom kvalitetstekniken är att alla beslut skall baseras på fakta. Detta är en av hörnstenarna (fig. 4.2). Slumpfaktorer skall inte få ha avgörande betydelse. Konkret innebär detta att man strävar efter information, som struktureras, ställs samman och analyseras. Det är av vikt att inte enbart numerisk data kan analyseras. För att lösa problem eller enbart strukturera ett problem kan behöva ordnas stora mängder data av ordmässig karaktär såsom tex önskemål från kunder, idéer eller åsikter. Vid dessa tillfällen är släktskapsdiagrammet synnerligen användbart (Bergman & Klefsjö, 2007). Även orsak-verkan-diagram respektive flödesscheman kan vara användbara verktyg (Sörqvist, 2004). För att generera de idéer, önskemål etc som kan behövs för arbete med de nämnda verktygen är brainstorming ett ofta använt arbetsätt. Brainstorming bör genomföras i grupper med mellan 5 och 12 deltagare där deltagarna är öppna och var och en kan släppa sina idéer fria. För ett brainstorming-möte, som inte bör vara längre än ca en till två timmar, behövs i allmänhet blädderblock, white-board och självhäftande lappar för att effektivt kunna åskådliggöra vad som framkommer. Det är också lämpligt med en moderator för att strukturera och styra så att alla kommer till tals (Sörqvist, 2004).

Arbeta med processer

Att arbeta med processer – ett nätverk av sammanhängande aktiviteter som upprepas i tiden – där processens mål är att tillfredsställa sina kunder och samtidigt förbruka så lite resurser som möjligt är ytterligare en hörnsten inom kvalitetstekniken (se fig. 4.2). Processer har per definition en början och ett slut. Processer har också kunder – interna eller externa. En viktig anledning till att arbeta med processer är att det möjliggör ett strukturerat arbete med variationer och spridning i syfte att minimera dessa och förbättra processens duglighet. Målet är att en process skall vara i statistisk jämnvikt så att resultatet kan förutses. Detta betyder att resultatet av en process skall bli så lika som möjligt vid varje tillfälle den genomförs (Sörqvist, 2004). För att skapa en processorganisation där traditionella former för att mäta prestation, bestämma ersättning, erbjuda övning och organisera arbetsplatsen överges krävs att den traditionella vertikala

organisationen med individen i fokus överges och att team sätts i centrum (Hammer & Stanton, 1999). För att få relevant mätning bör enligt Hammer och Stanton det övergripande strategiska målet fastställas och processerna formas härefter tillsammans med relevanta mätpunkter. Fråga kan vara om att mäta tiden innan det svaras i telefon i callcentret, hur många leveranser som genomförs rättidigt, antal monteringar som genomförs korrekt första gången osv. Hammer och Stanton menar dessutom att ersättningen till åtminstone viss del bör bestämmas utifrån hur väl teamet uppfyller processmålen. Även kontorsytor måste organiseras efter processerna så att alla de yrkesgrupper som tex är involverade i arbetet med en order kan arbeta effektivt (Hammer & Stanton, 1999). För en processbaserad organisation krävs dessutom (Hammer & Stanton, 1999) för alla anställda på alla nivåer mer överblick och förståelse av den bransch, organisation och verksamhet som är aktuell. I en processbaserad organisation krävs färre mellanchefer och det kan därför vara viktigt att skapa nya karriärvägar som också de stöder processarbetet (Hammer & Stanton, 1999). För att utvärdera hur långt arbetet med att processorientering kommit har utvecklats en modell (Hammer, 2007) där såväl mognadsgraden i fråga om design, utförare, processägare, infrastruktur som tex IT och HR och mätetal kan analyseras med hjälp av självvärderingsverktyg och ett frågebatteri.

Skapa förutsättningar för delaktighet

Om kvalitetsarbetet skall nå framgångar är det av yttersta vikt att medarbetarna har förutsättningar för delaktighet. Detta är sålunda också en hörnsten i kvalitetsarbetet (se fig. 4.2). Alla bör aktivt få vara med och påverka och delta i arbetet med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2007). Bergman och Klefsjö har formulerat denna hörnsten utifrån en positiv människosyn. De menar att engagemang och delaktighet kommer av att medarbetarna får möjlighet och förutsättningar för att göra bra jobb. Vidare menar Bergman och Klefsjö att såväl delaktighet som engagemang bäst uppnås genom att ansvar och befogenheter delegeras och att individerna får möjlighet att utveckla sin självtillit, sin dialogförmåga, målmedvetenhet, medskapandeförmåga och förmåga till erfarenhetslärande.

Arbeta med ständiga förbättringar

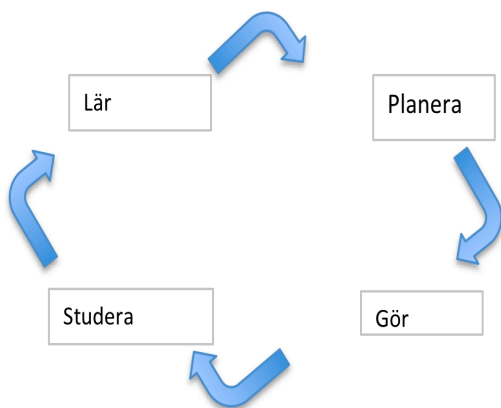
En viktig hörnsten enligt figuren (4.2) är att arbeta med ständiga förbättringar – en förbättringsprocess - så att kvaliteten ökar på de egna produkterna och verksamheten och dess processer (Bergman & Klefsjö, 2007). Det är viktigt för en förbättringsprocess att denna är likadan varje gång. Planering och genomförande skall vara enhetligt och följa ett bestämt mönster för att det skall bli så lätthanterligt som möjligt (se fig. 4.3).



Figur 4.3 Förbättringsprocessen
Beskrivning av ett bestämt mönster för att arbeta med förbättringar (Sörqvist, 2004).

Enligt Sörqvist (2004) innebär den första pilen i figuren (4.3) ovan – identifiera - att information om verksamheten (processer och produkter) tas fram så att det går att identifiera vilka förbättringsmöjligheter, som finns och vilka förbättringsprojekt som skall påbörjas. När problemet identifierats och man prioriterat bland möjliga projekt är nästa fas att lösa problemet på ett effektivt sätt och därefter att genomföra lösningen från föregående fas. I denna del menar Sörqvist (2004) att det är lämpligt att göra en skriftlig plan med samtliga aktiviteter, tidsplan, budget och resurser samt risker och möjliga problem, uppföljning och säkra så att den nya nivån bibehålles.

Ett viktigt verktyg inom kvalitetstekniken är den sk förbättrings cyklern (fig. 4.4), som används för att strukturerat angripa aktuella frågeställningar (Bergman & Klefsjö, 2007).



Figur 4.4 Förbättrings cyklern

Beskriver ett tillvägagångssätt för att strukturerat lösa problem och hantera frågeställningar för att slutligt kunna säkerställa ett varaktigt genomförande (fritt efter Bergman & Klefsjö, 2007).

I figuren, som också kan kallas PDCA-modellen - förbättrings cyklern - står "Planera" för att finna det viktigaste skälet till den frågeställning eller det problem man står inför. "Gör" står för själva genomförandefasen. Den fas som betecknas som "Studera" står för uppföljning av de åtgärder som genomförts så att avsedd effekt nåtts. Den sista fasen, "Lär", står för att se till

så att inte samma problem dyker upp igen – helt enkelt lära sig för framtiden och säkerställa.

Som Deming ser detta (Bergman & Klefsjö, 2007) bygger förbättringskunskap på ytterligare fyra hörnstenar: Systemtänkande, kunskapsbildning och kunskap om variation samt psykologi. Med systemtänkande avser Deming "ett nätverk av komponenter som strävar efter att uppnå ett gemensamt syfte" (Bergman & Klefsjö, 2007). En verksamhetsledning skall ha kunskap om systemet, dess gränser, hur komponenterna samspelar och om människorna i systemet. När det gäller psykologi spelar detta enligt Deming (Bergman & Klefsjö, 2007) in såväl när det gäller mänsklig motivation som samspel mellan människor. Psykologi (Bergman & Klefsjö, 2007) är också av vikt för att förstå att samspelet mellan människor inte är ett nollsummespel så att vad en person vinner måste en annan förlora. Sådan vinna-förlora inställning inverkar menligt på möjligheterna till långsiktigt samarbete. Bergman och Klefsjö (2007 med där angivna referenser) menar tvärtom att ett förhållningssätt som kan kallas vinn-vinna, där alla kan bli vinnare är viktigt inom den offensiva kvalitetsutvecklingen. För detta krävs förtroende, eftersom människor blir mer pålitliga då. Affärer som bygger på förtroende möjliggör dessutom affärsvillkor som gynnar båda parter.

Enligt Deming (Bergman & Klefsjö, 2007) är det av stor vikt att utöka systemet utöver den egna organisationen, genom att i detta system även inbegripa leverantörer och kunder. Allt för att åstadkomma gemensamma incitament för förbättringar och effektiviseringar så att alla delar i det större systemet kan vinna.

En delvis annan vinkel på sk systemtänkande kan sammanfattas i fem punkter (Senge, 1990): Systemtänkande, personligt mästerskap, mentala modeller, en gemensam vision och team-lärande. Senge (1990) menar att systemtänkandet är kittet för de övriga punkterna. Det personliga mästerskapet, menar Senge, har bla att göra med att klargöra och fördjupa den personliga visionen och att organisationer enbart kan lära sig genom att individer lär sig, men individuellt lärande är ingen garanti för organisationens lärande, men en nödvändig förutsättning. Kunskap som bärs av en individ blir endast kommersiellt realiserbart när den tas upp av en organisation och blir organisationens kunskap. När det gäller den punkt som Senge benämner mentala modeller så är innebörden i den att arbeta med djupt rotade generaliseringar och antaganden samt att utveckla förmågan att reflektera inåt och på verksamheten. Arbetet med mentala modeller inbegriper att delegera affärsansvaret samtidigt som kontroll och koordination behålls. Att bygga en gemensam vision handlar om (Senge, 1990) att ha en gemensam bild av framtiden där visionen har kraft att vara upplyftande och inspirera till experiment och innovationer och team-lärandet är en funktion av den gemensamma visionen och det personliga mästerskapet där gruppmönster inte skall tillåtas att underminera lärandet och tänkandet tillsammans blir större än vad individerna kan klara på egen hand.

Det framhålls med emfas i en undersökning (Webster, 1999) att det ytterligare steget när det gäller ständiga förbättringar är att de tekniker och metoder som brukas för att arbeta med dessa ständiga förbättringar inte är några universalmedel, utan att varje organisation måste anpassa sitt förbättringsarbete efter sin organisations kultur och sina mål. Webster (1999) menar att hemligheten ligger i att ha en helhetssyn och att arbeta med förbättringar och på ett intelligent sätt applicera tekniker och metoder som stöd. Enligt Webster (1999) kan ett helhjärtat åtagande att arbeta kontinuerligt med ständiga förbättringar ge långsiktig utdelning.

Engagerat ledarskap

Det engagerade ledarskapet är ett fundament för hela kvalitetsarbetet (se fig. 4.2), som handlar om att ta fram en färdriktning för hela organisationen och skapa en vision där medarbetarna kan känna delaktighet samt få medarbetarna att röra sig i rätt riktning med hjälp av motivation och inspiration (Bergman & Klefsjö, 2007). Innebörden i ledarskapet är i väsentlig mån kommunikation i så måtto att det handlar om att förklara, beskriva och argumentera för att skapa förståelse och övertyga. Bergman och Klefsjö hävdar att ledarskapet skall syfta till att medarbetarna får bättre självkänsla och ett starkare självförtroende. Detta skall ledaren åstadkomma genom att bli informera, delegera och arbeta med personlig utveckling. För ett engagerat ledarskap är också, enligt Bergman och Klefsjö (2007), viktigt med synlighet och tydlighet inom organisationen samt ett personligt engagemang.

Deming har sammanställt en 14-punkts lista (fig. 4.5) som ger ett koncentrerat uttryck för hans grundfilosofi där ledningen engagerar sig fullt ut för frågor som gäller kvalitet med syftet att få till stånd ett förbättringsarbete som ständigt pågår och inte stannar av (Bergman & Klefsjö, 2007).

Demings 14 punkter

- 1) Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring.
- 2) Övergå till det nya kvalitetstänkandet.
- 3) Sluta försöka kontrollera in kvalitet.
- 4) Minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris.
- 5) Förbättra ständigt varje process.
- 6) Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete.
- 7) Betona ledarskap.
- 8) Fördriv rädslan.
- 9) Riv ner barriärerna mellan avdelningarna.
- 10) Sluta med slogans. Vidta åtgärder istället.
- 11) Avskaffa ackord.
- 12) Ta bort hindren för yrkesstolthet.
- 13) Uppmuntra till utbildning och vidareutveckling.
- 14) Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen.

Figur 4.5 Demings 14 punkter

Här redovisas Demings grundfilosofi (Bergman & Klefsjö, 2007).

4.2 Förhandlingar

Förhandlingar är en komplex samling av kommunikationsfärdigheter (Tubbs & Moss, 2008).

Förhandlingar beskrivs på ett övergripande plan, som något en person gör när han vill påverka en annan persons beslut (Runesson, 2003). Runesson (2003) exemplifierar med att ta upp situationsexempel som fördelning av en begränsad resurs, samverkan för framtiden och hur konsekvenserna av en handling skall hanteras. Denna beskrivning stämmer också väl överens med hur förhandlingar i sig beskrivs i det amerikanska standardverket Negotiation (Lewicki et al, 2010).

I litteraturen beskrivs förhandlingar ofta som en process med ett stadie före förhandlingen (pre-negotiation), själva förhandlingen (negotiation) och sedan ett stadie efter förhandlingen (post-negotiation) (Chance, 2011). En ytterligare nedbrytning av förhandlingsprocessen utgör den sk *six-step model* (Walker & Harris, 1995). Modellen framgår nedan (fig. 4.6).



Figur 4.6 The six-step model
Beskriver en generisk förhandlingsprocess (Walker & Harris, 1995).

Det första steget i processen (fig. 4.6) är att analysera förhandlingssituationen - *Analyzing the Negotiation Situation*. I detta steg fastställs den nedre gränsen för vad du kan gå med på, fastställer styrkor och svagheter, analyserar egna alternativ och sätter dig in i motpartens behov och hans alternativ. En annan viktig fråga är omgivningen. Hur ser konkurrensen ut? Har det betydelse med den fysiska omgivningen? Var? Tid på dagen osv. En fråga som också är viktig och faller under denna första punkt är frågan om vilket det bästa alternativet till ett förhandlat avtal är, BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*).

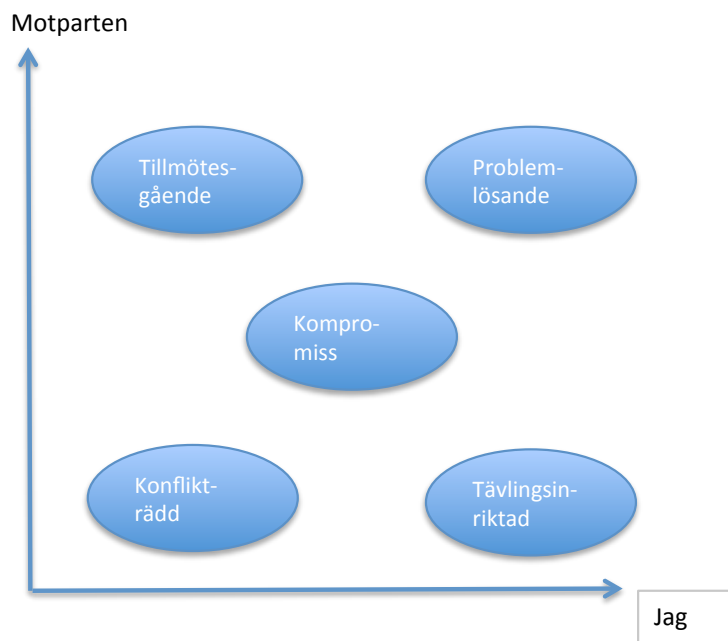
Steg två i modellen (fig. 4.6) - *Planning for the Upcoming Negotiations* - består av att planera för den kommande förhandlingen. Enligt modellen handlar de flesta förhandlingar om tre baskomponenter: Pengar, människor och timing. För var och en av dessa komponenter bör sättas mål. I detta steg två bör också frågan ställas om det är en win-win situation som man vill uppnå, en win-lose situation eller en lose-lose situation och hur skall agendan se ut, vem för protokoll, hur många möten blir det etc.

I det tredje steget enligt figuren (4.6) - *Organizing for Effective Negotiations* - gäller det att organisera sin sida. Då uppkommer frågan vem eller vilka som gör förhandlingen mest effektiv. Behövs det experter? Hur ser själva förhandlingsplanen ut? Vilka eventuella bud skall läggas och i vilken ordning? Till denna del hör att öva igenom förhandlingen och att förvänta sig överraskningar.

Steg fyra (i fig. 4.6) innebär att ta och behålla kontroll - *Gaining and Maintaining Control*. Detta kan vanligen göras genom att vara den som kommer med ett utkast till agenda som först får diskuteras.

Det femte steget i den generiska förhandlingsprocessen (fig. 4.6) handlar om att slutföra förhandlingen – *Closing Negotiations* - och här menar Walker och Harris (1995) sätts kreativiteten på prov. Det kan i detta steg tex vara aktuellt med sk brainstorming för att gemensamt med sin motpart uppnå innovativa lösningar.

Det sista steget (se fig. 4.6) – *Continuous Improvement* - steg sex, handlar om ständiga förbättringar; att gå igenom varje steg på nytt och se vad som kunde gjorts bättre. Den bäst genomförda förhandlingen är då den som hade blivit exakt lika dan igen om den genomförts på nytt.



figur 4.7 Dual-concern modellen
Beskriver olika förhandlingsstrategier (Lempereur, Colson, & Wetter, 2012).

Figuren (4.7) (Lempereur, Colson, & Wetter, 2012) är ett uttryck för den sk Dual-concern modellen, som kan användas för att beskriva olika förhandlingsstrategier (Lewicki et al, 2010; Carnevale & Pruitt, 1992). Andra författare anger modellen som *The Conflict Grid* (Blake & Mouton, 1970) eller som Thomas-Kilmann-modellen (Lindell, 2008). Modellen används, med smärre justeringar, såväl när det gäller konfliktlösning som förhandlingar och systematiserar tänkandet kring det egna uttrycket och samspelet med andra i konflikt- respektive förhandlingssituationer. Poängen med modellen är att den inbjuder till kreativ problemlösning (Carnevale & Pruitt, 1992). Modellen fungerar så att ju längre till höger på x-axeln ju mer omsorg om resultatet för egen del och ju högre upp på y-axeln ju mer omsorg om resultatet för motpartens del.

4.3 Kultur

Den mest omfattande undersökningen av olika arbetskulturer och dess olika särdrag som genomförts bygger på ställda frågor till IBM-anställda i ett 40-tal länder (Hofstede, 1980). Undersökningen, som benämns HERMES och inte omfattar Kina, arbetar med fyra dimensioner: *Power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism* och *masculinity*. Den första dimensionen, *power distance*, handlar om skillnader eller likheter för individer inom landet i fråga om prestige, förmögenhet, makt och status. Dimensionen *uncertainty avoidance* handlar om hur toleranta individer i olika länder är för att vara osäkra om framtiden. Här har undersökningen haft utgångspunkt i betydelsen av frågor som regelefterlevnad, anställningstrygghet och stress. När det gäller *individualism* så handlar det om relationen mellan individen och kollektivet. Den dimension som benämns *masculinity* skall ses som motsats till *femininity* där det typiska draget för manligt är självsäkerhet och för kvinnligt omvårdnad. Noterbart är att Sverige i undersökningen är det minst maskulina landet. När det gäller *powerdistance* så har Sverige ett lågt index av innebörd att det råder relativ jämlikhet i motsats till tex på Filippinerna och i Hong Kong. Beträffande *uncertainty avoidance* har Sverige också ett lågt index, vilket betyder att svenskar, enligt Hofstede (1980) är noga med att undvika osäkerhet. Även invånare i Hong Kong har denna benägenhet. I andra änden av skalan finner vi tex Portugal och Japan. Såvitt avser den dimension som benämns *individualism* så hamnar Sverige som nummer 10 efter bla de anglosaxiska länderna, som är som mest individuellt orienterade.

Enligt en av Sveriges mest kända etnologiforskare (Daun, 1993) är typiska drag för svensk kultur samstämmighet, konfliktundvikande och kollektiv subordination (i vart fall inom tex föreningsliv etc). Enligt Daun (1993) förlorar inte heller en svensk i anseende för att han kompromissar och går motparten till mötes.

I Kina tillhör man tveklöst den kollektiva traditionen i motsats till den individuella och kineser sätter gruppens mål och behov före de egna (Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin mfl, 1991).

Det kinesiska kulturella förhandlingsagerandet beskrivs påfallande samstämmigt i litteraturen med ett utdraget stadie före själva förhandlingen där man lägger vikt vid att lära känna varandra och bygga förtroende. (Fang T., 2005-6; Fang T., 2006; Chance, 2011; Carnevale & Pruitt, 1992). Att det läggs omfattande kraft i den kinesiska förhandlingsprocessen före själva förhandlingen har att göra med en svag lagtradition, där man inte har förtroende för det legala systemet och dess förmåga att skapa trygghet i ett avtalsförhållande. En kines litar mer på det förtroende som kan finnas och skapas i en personlig relation (Carnevale & Pruitt, 1992, Chance, 2011, Fang T., 2005-6 och Fang T., 2006).

Den kinesiska förhandlingskulturen beskrivs återkommande som svårfångad och inte särskilt tydlig (Fang T., 2006). Den beskrivs också ofta som mångtydig och paradoxal. Detta har att göra med dels att den bygger på en maoistisk tradition, dels en konfusianistisk tradition, dels ock ett Sun Tzu-liknande strategi- och krigsskådespel (Sun-Tzu & Cleary, 2005) där förhandlingen är ett nollsummespel med ett evigt prutande och psykologiskt spel (Faure, 1998).

Som en Sun Tzu-förhandlare slutar en kines aldrig att tävla eller för den delen att förhandla. I den konfusianistiska traditionen uppträder en kinesisk förhandlare som en gentleman där ömsesidigt förtroende värdesätts, det söks samarbete och vinna-vinna situationer (Fang, 2005-6). I denna tradition är förhandlingen en långsiktig relation och en ömsesidig problemlösningsprocess.

Den maoistiska traditionens huvudsakliga byggstenar är att det nationella intresset är överordnat allt och man aldrig skiljer på politik och affärer där en kines undviker initiativ och ansvar, är rädd för kritik och inte har slutlig bestämmanderätt. Sammanfattningsvis så förhandlar en kines med den maoistiska traditionen som bas och sedan beror det på graden av förtroende mellan parterna om förhandlingen utvecklas mot den konfusianistiska traditionen eller mot den mer manipulerande Sun Tzu-strategin (Fang, 2006).

En fransk professor (Faure, 1998) sammanfattar, efter en omfattande studie med ett stort antal relevanta intervjuer, den splittrade kinesiska förhandlingstraditionen med metaforerna *mobile warfare* och *joint quest* och menar då att den förstnämnda metaforen står för Sun Tzu-strategi och den andra relaterar till den konfusianistiska traditionen. Exempel på Sun Tzu-strategi (Faure, 1998) kan vara att behärska marken, dvs att välja plats för förhandlingen, utsätta motparten för undermåliga arbetsförhållanden, ge honom dålig mat, störd nattsömn, påminna honom om historiska oförrätter för att skapa skuldkänslor, lämna tvetydiga besked för att skapa förvirring och att utnyttja en utlännings eventuella tidspress som tex att en utlännings gärna vill återvända hem i tid för att fira jul med sin familj. Det finns en stor mängd exempel som alla går ut på att vinna över motparten (Faure, 1998). Fang (2006) kallar detta för en win-lose strategi. Eftersom motparten inom Sun Tzu-traditionen demoniseras så är alla medel tillåtna för att besegra honom; trakasserier, destabilisering, utmattning etc.

Enligt Faure (1998) kommer *joint quest* (gemensamt sökande) ifråga endast för de som inte uppfattas som barbarer, dvs känner in den kinesiska kulturen och har gott uppförande (enligt kinesisk måttstock). Helt enkelt är vad kineserna betecknar som civiliserade. Inom denna tradition läggs stor vikt vid att definiera eventuella problem, ha en gemensam orientering mer än att finna lösningar. Traditionen innefattar ett sökande efter harmoni, rättvisa och balans mellan parterna. Det praktiska förhandlingsagerandet går ut på att observera, lyssna, fråga och känna. En västerlänningens brist på tålmod med denna mycket långsamma och tidskrävande process där

kineserna värdesätter det kognitiva utbytet mer än tiden kan sätta en hel förhandling på spel och ses från kinesiskt håll som brist på kontroll; ett sätt att tappa ansiktet. Faure (1998) menar att den kinesiska förhandlingskulturen står i mycket stark kontrast mot den västerländska också på så sätt att kineser börjar med helheten och kommer så småningom fram till delarna jämfört med västerlänningar som gör tvärtom och generellt sett börjar med detaljerna.

Frågan om att bevara ansiktet kan delas i två delar (Ting-Toomey, et al, 1991): Dels för egen del, dels för andras del. Att bevara ansiktet för egen del är starkt förknippat med individualistiska folk med en dominant förhandlingsstil (tex USA) och att bevara det för motpartens del är starkt förknippat med en kollektivistisk kultur med en anpassningsbar, konfliktundvikande och kompromissökande kultur som den kinesiska (Ting-Toomey, et al, 1991).

I individualistiska länder tenderar man att ha en mer direkt kommunikation som är lösningsorienterad. I kollektivistiska kulturer har man en indirekt kommunikationsstil och en stil som kan betecknas som konfliktundvikande (Ting-Toomey, et al, 1991).

5. Metodbeskrivning

5.1 Metodteori

De olika övergripande metoderna för uppsats- och forskningsarbete kan delas in i kvalitativ respektive kvantitativ metodik (Backman, 2008).

Kvalitativ metod

Inom den kvalitativa metoden undersöks begreppen utifrån empirin sk induktion (Boolsen, 2007). Datainsamlingen är flexibel och kan anpassas efter hand som arbetet fortskrider och frågeställningar kan revideras under hand. Det är för den kvalitativa metoden önskvärt med omfattande kontakt med tex de som intervjuas och observeras och den kvalitativa metoden mynnar ofta ut i relativt mycket information om få människor eller fenomen och målet är att beskriva samtliga de observationer man har (Boolsen, 2007). Den kvalitativa metoden utmynnar i verbala formuleringar där inte siffror eller tal förekommer (Wedin & Sandell, 2010; Backman, 2008).

Kvantitativ metod

När det gäller den kvantitativa metoden har den en strukturerad datainsamling där varken procedur eller frågeställningar revideras efter det arbetet påbörjats. Det är tvärtemot den kvalitativa metoden så att när det gäller kvantitativa metoder är någon långvarig kontakt inte önskvärd. Den kvantitativa metoden har bredd med lite information om många människor där en målsättning är att beskriva genomsnittet av alla observationer. Resultatet från den kvantitativa metoden redovisas med hjälp av matematik (Backman, 2008; Wedin & Sandell, 2010).

5.2 Tillvägagångssätt

Vilken metod som används bör ha sin utgångspunkt i vad man vill ha svar på i sin undersökning. Om det gäller hur människor upplever olika förhållanden och hur de ser på sin omgivning liksom när det finns svårigheter i att formulera relevanta enkätfrågor och det kan finnas flera objektiva sanningar liksom när fråga kan vara om att utreda bakomliggande motiv passar kvalitativ metod bäst (Wedin & Sandell, 2010).

Mot denna bakgrund och det faktum att det krävdes "ord" och "beskrivningar" i undersökningen istället för siffror valdes denna metod. Den arbetsprocess som valts är induktiv. Denna metod är anpassad för kvalitativa undersökningar och innebär att utgångspunkt tas i teorier och modeller av verkligheten och att antaganden, hypoteser, prövas mot de data som samlas in (Boolsen, 2007). Den övergripande hypotesen för detta arbete är att värderingar, arbets sätt och verktyg inom den offensiva kvalitetsutvecklingen har starka beröringspunkter med en genomtänkt generisk förhandlingsprocess. Dessutom är en hypotes att en svensk respektive kinesisk förhandlingsprocess i väsentliga avseenden skiljer sig åt.

Förhandlingsdisciplinen kan undersökas med ett antal olika ansatser (Runesson, 2003). Dels finns den normativa behandlingen av ämnet, som anger teorier för hur en rationell förhandlare agerar, dels den deskriptiva som innefattar psykologiska och antropologiska ansatser. De senare har för avsikt att klarlägga hur förhandlare agerar i praktiken. Professor Raiffa anger samma undersökningsansats som en symmetriskt beskrivande undersökning (Raiffa, 1982) och menar härmed att fråga enbart är om en beskrivning av förhandlingar och inget försök att föreskriva hur en viss förhandlare bör göra. Det är denna ansats som är aktuell i föreliggande arbete. De nämnda metoderna kan sedan kombineras med beslutsteori, som anger hur vi bör handla (preskriptiv tradition) trots att vi har mänskliga variationer och brister och att verkligheten inte alltid kan inordnas i olika teorier av ekonomisk eller spelteoretisk art, men är detta senare inte aktuellt i denna undersökning.

Analysförfarandet har inriktning på att strukturera undersökningsfynden i områden och kategorier (Wedin & Sandell, 2010) för att åskådliggöra de mest väsentliga variablerna.

Aktuell metod har konkret inneburit att för undersökningen relevant teori avseende kvalitet, förhandlingar och kultur respektive förhandlingskultur genomgått och att tre intervjuer – fallstudier - genomförts med personer som har erfarenhet och kunskap om förhandlingar och då med inriktning på förhandlingar med kineser respektive svenskar.

Intervjuerna har skett med två svenskar som båda har omfattande erfarenhet av att förhandla med såväl kineser som svenskar och med en

dansk som arbetar med förhandlingsutbildningar. Samtliga de som intervjuats har valts utifrån att de förväntas ha intressant synpunkter och relevant erfarenhet med stark anknytning till ämnet.

Forskare från Hong Kong (Cheung, Yiu, & Yeung, 2006) har utarbetat ett antal frågor anpassat till kvantitativa studier för att kategorisera olika personers förhandlingsstilar i Dual-concern modellen (fig. 4.7). Dessa frågor har inspirerat för intervjuerna och diskussionen kring modellen. För intervjuerna har använts en intervjumall (bilaga 1). Frågor har ställts utifrån frågeområden och inte så detaljerat och exakt. Frågorna har varit öppna. Relevanta följdfrågor som tex: hur menar du då? Kan du berätta närmare om detta? har använts frekvent. Intervjuerna har inte, med hänsyn till intervjupersonernas inställning och för att inte motverka ett naturligt samtal, spelats in. Noggranna anteckningar vid intervjuerna har förts, varefter renskrivning och sammanfattning i referatform skett. Härefter har vid flera tillfällen intervjuerna kompletterats och förtydligats vid kortare telefonsamtal och därvid respektive sammanfattning kompletterats. Varje intervjuperson har slutligen genomgått sammanfattningen och förklarat att den överensstämmer med vad de sagt och den uppfattning de har. Samtliga intervjupersoner har tillfrågats om anonymitet. Ingen av intervjupersonerna har valt att vara anonym.

Teorin har samlats in med utgångspunkt i kurslitteraturen, hänvisningar i kurslitteraturen, diskussion med handledaren, diskussion med forskare i Sverige och via sökningar i Google Scholar och DIVA med där hänvisade sökvägar. Vid sökningarna har orden svensk kultur, kinesisk kultur, förhandlingar, svensk förhandlingskultur, kinesisk förhandlingskultur använts såväl i dess olika språkliga former och böjningar som i dess olika motsvarigheter på det engelska språket.

I praktiken har analysen genomförts genom att ett antal parametrar valts ut (arbetsätt, värderingar och verktyg) från kvalitetstekniksämnet med bäring på förhandlingar. De parametrar som valts ut har sin grund i den sk hörnstensmodellen (figur 4.2); processer, att bygga på fakta och ständiga förbättringar samt kunden i centrum och engagerat ledarskap. Central för analysen är också den sk Dual-concern modellen (fig. 4.7). Denna modell passar väl in i analysammanhanget, eftersom de värderingar som genomsyrar kvalitetstänkandet och då särskilt med betoning på att vinna-vinna förhållningssättet är centralt liksom kommunikationssättet och ledarskapsfrågor väl sammanfaller med det som inom denna modell utgör problemlösning i det högra övre hörnet. För att nå dit krävs ett systemtänkande som är synnerligen likt det inom kvalitetsområdet med kunden i centrum. En väl definierad process med tydliga steg underlättar också väsentligt. Det är vidare viktigt, i Dual-concern modellen (fig. 4.7), att bygga på fakta. I arbetet med en förhandlingsprocess – för att nå det övre högra hörnet i Dual-concern modellen - är också flera av de sk ledningsverktygen som hör till kvalitetstekniken synnerligen användbara. Detta kan tex gälla att skapa släktskapsdiagram för att strukturera verbala

data etc och för att skapa denna struktur kan tex brainstorming-metoden användas. Även denna arbetsmetod har varit föremål för analys.

5.3 Förförståelse

Undertecknad är jurist. Den yrkesmässiga erfarenheten består till inte oväsentlig del i att biträda vid, förbereda, leda, samordna, genomföra och avsluta förhandlingar. Viss egen erfarenhet av förhandlingar med kinesiska och andra utländska förhandlingsparter har författaren också. Dessa förhandlingar kan gälla juridikens olika discipliner. Fråga kan konkret vara om tvister inför domstol eller skiljeförfaranden, men också medlingar och konflikter i arbetslivet, köp-säljsituationer eller reklamationer etc.

5.4 Validitet och reliabilitet

För en kvalitativ studie kan svårligen göras meningsfulla uppskattningar i siffror av varken validiteten eller reliabiliteten. För att bedöma undersökningens värde bör emellertid kunna förstås i vad mån slump eller tillfälligheter spelat in avseende undersökningen och slutsatserna (Wedin & Sandell, 2010). Den ovan tämligen noggranna beskrivningen av det konkreta tillvägagångssättet och att varje intervjuperson fått tillfälle att granska det insamlade materialet är ägnat att uppnå transparens. Det är självfallet så att ett större empiriskt material, med en större bredd bland de intervjuade, hade kunnat öka tillförlitligheten i undersökningen, liksom det faktum att inte någon person med kinesiskt ursprung och relevant erfarenhet intervjuats, men detta har jag strävat efter att kompensera genom teoriavsnittet, som har referenser till omfattande undersökningar, se tex Hofstede (1980) och Faure (1998). Den undersökning som genomförts bör kunna uppfylla kraven på reproducerbarhet, som enligt Wedin och Sandell (2010) inskränker sig till metodiken. Huruvida min förförståelse för förhandlingsämnet och erfarenhet inneburit några men beträffande tillförlitligheten i undersökningen är svårt att ha någon precis uppfattning om, men min förförståelse, föreställer jag mig, kan ha inneburit att intervjusituationerna kunnat göras mer ingående och med fler följdfrågor än annars. Definitivt har min erfarenhet gjort att jag alls kunnat finna några intervjupersoner.

6. Empiri

6.1 Intervju 1

Sammanfattning av intervju med Pär Sjöström som påbörjats den 14 mars 2013 i Göteborg

Pär är produktansvarig på Glasögonmagasinet och Optikkällaren. Två detaljistkedjor inom optik med sammantaget 17 optikbutiker i Sverige.

Pär berättar att han arbetat inom optikbranschen sedan 80-talet. Han har återkommande och över tid sedan år 2000 köpt in glasögonbågar,

glasögonfodral, papperspåsar, optiska glas och sk give-aways från leverantörer i Kina och han har omfattande erfarenhet av att förhandla även i affärssammanhang i Sverige.

För Pär kan en förhandling i Kina pågå ganska lång tid och han är noga med att samla så mycket information han kan, men för egen del delar han inte upp en förhandling så mycket i olika stadier. Han har heller ingen strukturerad metodik eller särskilt mönster för att förbereda sig, förhandla, avsluta eller förbättra sina förhandlingar varken när det gäller förhandlingar med kineser eller svenskar. Pär har varken stött på någon i Sverige eller i Kina som talat om en särskild förhandlingsprocess eller berättat att de har ett uttalat strukturerat tillvägagångssätt vid förhandlingar. För Pär är förhandlingsresultatet och att man kommer framåt centralt.

Ofta har Pär träffat sina kinesiska leverantörer på mässor och där är kineserna mycket intresserade av att sälja det de har. De är inte så intresserade av att lösa kundens problem, utan mer fokuserade på vad de har att sälja, vilka kvantiteter som kan komma i fråga och priser. De söker inte gärna upp sin kund utan är mer avvaktande och har, vad Pär uppfattar, respekt för utlänningar och är passiva. Enligt Pär har flertalet svårt att söka kontakt med utlänningar.

Enligt Pär's mening är många kineser intresserade av att presentera hela sitt sortiment och betonar ofta verbalt det viktiga i att ha en "long term business relation". Problemlösning kan komma i ett senare skede då de kinesiska säljarna fått en uppfattning om aktuella kvantiteter och man går in på detaljer. De blir också mer lösningsorienterade efter hand som man lär känna dem.

Pär uppfattar kineser som mycket gästvänliga, särskilt om man träffas flera gånger. De sätter av massor med tid och frågar gärna om familjen och visar intresse för hela livs- och arbetssituationen. De vill gärna "äga" hela vistelsen i Kina och ställer upp och skjutsar och tillbringar gärna all tid med en. Detta kan göra att det blir långsamt och drar ut mycket på tiden. Med svenska mått mätt kan det kännas ineffektivt. Man har en känsla av att själva förhandlingen eller den väsentliga diskussionen, rörande tex kvantiteter, priser och leveranstider, skjuts upp och många gånger får svårt att komma igång. Kineser har ett för oss mycket främmande sätt där det finns en klar hierarki samtidigt som varje fråga stöts och blöts såväl internt som externt i närmast oändlighet.

På fråga om Pär har läst Krigskonsten av Sun-Tzu svarar han ja. Pär berättar att han utsatts för lister av den typ som beskrivs i den boken såväl i Kina av kineser som i Sverige av svensk. I Kina blev Pär och en kompanjon instruerade att åka en helt vedervärdig tågresa, som var varm, trång, lång och utan vatten eller mat tjänliga för en västerlänning. I efterhand har han förstått att detta enbart var för att stukas inför det kommande mötet.

Om man gör affärer i Kina menar Pär att man inte kan vara tillräckligt noggrann. Man bör gå igenom alla detaljer om och om igen med alla som är inblandade och vara noggrann med att följa upp och kontrollera. Helt oförhappandes kan annars komma för en svensk mycket märkliga egna initiativ där kineserna utifrån sin kultur och logik inför icke avtalade parametrar; de skulle tex kunna byta ut materialet i en produkt från metall mot plast trots att ett prov är i metall, eftersom deras logik säger att plast är lika bra och dessutom lättare. Pär beskriver en känsla av att man förhandlar med en kines hela vägen till dess man har produkten eller varan i sin hand.

När det blir fråga om reklamationer så tenderar kineser att sticka huvudet i sanden. Här ligger enligt Pär den största kulturella skillnaden mellan svenskar och kineser. Kineser vill helt undvika kontakt om något går fel. Enligt Pär tappar de ansiktet om de erkänner att de producerat något felaktigt.

Pär framhåller att en etablerad relation med en kines är påtagligt varmare än med de som man nyligen fått kontakt med.

Detta med att tappa ansiktet är för en kines centralt enligt Pär och en kines får aldrig klandras inför en annan. Den klandrade blir då helt utskämd. Särskilt allvarligt fall av tappat ansikte är en utskällning eller en påvisad brist inför familjen. Pär berättar också att kineserna till och med är noga med att inte han som utlänning skall tappa ansiktet. Tex vid vissa måltider med nya personer har han fått noggranna instruktioner om tillvägagångssätt och vad som är artigt. Allt för att inte han skall tappa i anseende.

Pär får den sk Dual-concern modellen (fig. 4.7) visad och förklarad för sig. Han ombeds att pricka in en kinesisk förhandlares position och Pär ritar som ett streck från centrum (kompromiss) ner mot origo (konflikträdd) och förklarar att det är beteendet som ändrar sig vid oenighet. Då är fråga om undvikande. Så länge man är tämligen överens kan det väl annars vara fråga om problemlösning (det övre högra hörnet). Om en kines kan sälja mer är han också villig att kompromissa, men när möjligheten till försäljning tar slut då håller de sig ofta helt undan. Pär placerar då in svenska förhandlare utan tvekan i den zon i modellen som ligger i det övre högra hörnet över och genom fälten för kompromiss och problemlösning. Pär's uppfattning är att det med svenskar inte är så stor omgång. I Sverige går allt så mycket lättare. Spelplanen är mera välkänd. Det är lättare att veta motpartens agenda och vilka alternativ som finns. Det är dessutom så mycket lättare att vara väl förberedd.

6.2 Intervju 2

Sammanfattning av intervju med Nicklas Lindblad VD, Elite Group Sverige AB, genomförd med början i Jönköping den 11 april 2013.

Elite Group har rättigheterna till varumärket Crescent på Barnvagnar i Sverige. Dessa vagnar låter Elite Group tillverka i företrädesvis Kina. Elite

Group har också import av varor för övrig baby-fackhandel från Kina och säljer varor såväl i Sverige som på export.

Nicklas har omfattande praktisk erfarenhet av förhandlingar med kineser som en följd av sina inköp i Kina och med svenskar och andra genom de varuförsäljningar han genomför dagligdags.

Nicklas berättar följande.

Spontant säger Nicklas att skillnaden mellan att förhandla med kineser och svenskar är att man i Kina får vara mer ödmjuk som köpare. I Sverige kan köparen ofta ha en tuffare attityd för att med ultimatum driva säljaren till önskad position. I Kina är det mer viktigt att man inte tappar ansiktet. Varken kinesen eller jag själv skall tappa ansiktet. Det får inte förekomma att man anklagar varandra för att göra ett dåligt arbete.

I Kina tar det lång tid för en enkel diskussion. Det är inte ovanligt att frågor som vi här hemma behandlar på 5 minuter blir 5 timmar i Kina. De måste känna att de själva tar beslutet och det är inte enbart fråga om förnuft, utan även känslor är med i det beslutet. I Kina kan man gärna förhandla sig till att lägga hälften var på tex formverktyg om det kan bära frukt framöver. Kineserna är öppna för saminvesteringar och ser gärna långsiktigt på samarbete. De kan ha korta beslutsvägar när de ser en möjlig affär. Kineserna är inte så strikt fokuserade på täckningsgrad i varje affär. Mer intresserade av det långsiktiga bidraget. Vid anledning till reklamation är kinesiska leverantörer gärna i hög grad behjälpliga med att finna felorsaker och anledningar till reklamationer. De kan också vara ödmjuka och självvranssakande och till och med beredda på att förklara felet som sitt, men kineserna är inte beredda att vidta åtgärder på sin bekostnad, som svarar mot reklamationen. Ställs det kravet så kan det helt låsa sig och det blir inte någon mer diskussion alls. De blir helt okontaktbara.

Vidare berättar Nicklas att de har ett bestraffningssystem i Kina som ger den enskilde, som kan lastas för en reklamation, ansvar i ekonomiskt hänseende för densamma genom att han får löneavdrag, mister bonus eller tvingas utge böter till arbetsgivaren. Det kan i Kina också komma ifråga kollektiva ekonomiska straff. Förr fick arbetarna stryk om det blev fel, men nu är det ekonomin som styr. Blir det fel i Sverige och man är överens om att det är en reklamation så blir det också en omedelbar kreditering. I Kina är det vanligt att man, om man alls kompenserar ekonomiskt vid en reklamation så görs detta över tid. I Kina ställer de enbart upp på nästkommande 3-4 affärer med ett visst prisavdrag.

Enligt Nicklas arbetar kineser sällan i grupp och alla beslut tas i pyramidordning. Alla vänder sig i stort och smått till sin närmaste chef.

Nicklas har ingen bestämd process, schema eller metodik han brukar förbereda en förhandling efter. Inte heller när det gäller hur själva förhandlingen genomförs eller hur den avslutas. Nicklas funderar en del på

hur han kan förbättra sina förhandlingar, men följer inget bestämt mönster i detta. Han förbereder en förhandling så noga han kan genom att generellt ha bra på fötter med information om priser, råvaror, leveranstider etc. Dessutom talar han ofta med andra branschaktörer i Sverige och utomlands för att hålla sig uppdaterad. När det gäller andra som han förhandlat med så har han varken i Sverige, eller någon annan stans hört om någon som ser särskilt strukturerat på förhandlingar, utan det är mer fråga om *ad hoc*, vara generellt förberedd och ha känsla för "spelet".

Nicklas har inte råkat ut för att de i Kina utnyttjat sin maktposition i förhandlingar. Detta är enligt Nicklas mer vanligt i Sverige.

I Kina, menar Nicklas, blir man alltid väl behandlad. Vd:n bryr sig om även om den lilla svenska kunden. Kineserna lägger stor vikt vid att träffas. De lägger mycket tid på relationen. Kineser har en benägenhet att tala i imperativ form till sina underlydande. Hierarkien är tydlig.

De säger aldrig rent ut nej till en kund men det kan ändå vara omöjligt, *impossible*. När de blir trötta blir det gärna det som varit omöjligt, mer möjligt. De går alltså enligt Nicklas att trötta ut och till och med vara mer tålmodig än kineser. I detta sammanhang framhåller Nicklas att han nog är rätt ovanlig för att vara svensk på det sättet att han många gånger förhandlat både 12 och 15 timmar i streck när han rest i Kina och det varit problem av någon art. Nicklas berättar också att han aldrig har några fasta planer för när han skall resa hem, utan är alltid beredd att vara flexibel i det avseendet så att han inte känner tidspress för då kommer man direkt i underläge mot kineser för de har "all tid i världen".

Nicklas framhåller att försäljning är viktigare för kineser än relation, dvs man kan bryta relationen och vara svårtillgänglig när det blir obekvämt. I Sverige är man mer noga med rykte och med relation på så sätt att man mer rakryggat svarar upp mot ställda krav – lösa problem - även när det är något negativt. Kineserna vill gärna vara artiga för att det är en långväga gäst. Nicklas uppfattar att kineser är mycket intresserade av order här och nu. De är inte lika duktiga på det långsiktiga, eftersom det innefattar att även ta tag i svårigheter.

Kineser är inte särskilt tävlingsinriktade och är ganska konflikträdda. De söker gärna stöd för sin åsikt hos en chef eller överordnad. Deras beteende kan gärna betecknas som i vart fall initialt tillmötesgående.

Om något blir tokigt med en leverans eller produktion försöker man gärna hitta en syndabock internt. Öppet kan eventuellt erkännas misstag och problem, men man kan ändå vägra ta ansvar för dem. Vid problem är man mycket intresserad av kompromisser om det finns möjlighet till någon fortsättning på affärsförhållandet – annars inte.

Nicklas förevisas den sk Dual-Concern modellen (fig. 4.7) och får den förklarad för sig. Han framhåller att det är svårt att placera in kineser. De rör

sig längs en bana – från övre högra hörnet till det nedre vänstra och kanske tillbaka igen beroende på situation. På det personliga planet är de också tillmötesgående så att de finns även i det vänstra övre hörnet. I början är man ute efter att lösa problemen så att kunden köper, men blir det sedan problem vill de inte ta konflikten fullt ut, men kanske kan man nå en kompromiss. Kineser är även tillmötesgående så de kan också höra hemma i det övre vänstra hörnet. När det gäller att placera in svenskar framhåller Nicklas spontant att det inte är så komplext. De vill lösa problemen, eller åtminstone finna en kompromiss, och komma till avslut. Nicklas förtydligar och säger att det är klart att svenskar och även kanske andra skandinaver kan placeras in mer homogent i det övre högra hörnet. Det är inte så krångligt, mera ”raka puckar”, inte så komplext.

Nicklas har inte läst boken Krigskonsten av Sun-Tzu, men förstår vad som avses när han ges ett antal exempel från boken. Nicklas känner inte igen sig i detta och har inte blivit utsatt för lister av denna karaktär.

6.3 Intervju 3

Sammanfattning av intervjutillfällena med Brian Lundholt Andersen, som är dansk, ägare och verksam på Scotwork Scandinavia AB. Intervjun påbörjades per telefon 2013-04-04.

Sedan år 2005 har Brian arbetat med Scotwork, som uteslutande undervisar inom förhandlingsteknik. Brian arbetar främst med att undervisa danskar, svenskar och norrmän, men har genomfört förhandlingsutbildningar och andra utbildningar över hela världen. Brian lär ut en mycket strukturerad och detaljerad 8-steps process när det gäller förhandlingar där han betonar vikten av förberedelse. När det särskilt gäller förhandlingar med kineser så har Brian ringa erfarenhet.

Brian har en bakgrund där han arbetat med personlig utveckling, managementutbildningar och försäljningsutbildningar. Han har också innehaft ledande befattningar inom stora internationella bolag.

Brian har följande uppfattning om svensk förhandlingskultur.

Svenskar är mycket konsensusökande, inte alls pushiga för att få en motpart att göra mer eller gå längre än vad de tänkt sig. Svenskar kan vara relativt konflikträdsla och har ofta långt till beslut. De vill gärna överväga och vända och vrida på problemen. Svenskar är duktiga på att lösa problem, men missar en del på att fånga tillfällena i flykten där det kanske krävs lite snabba beslut. De svenska förhandlarna är ofta försiktiga, och relativt sett lite mer misstänksamma.

När det gäller kreativitet och förmåga att utöka förhandlingsobjektet, dvs hitta vägar för att skapa mervärde för båda parter, är svenskar långt komna.

I reklamationssituationer där en svensk får en reklamation emot sig är de generellt sett ärliga, rättvisa och inriktade på att lösa situationen. De har en problemlösande attityd. I det omvända förhållandet är svenskar lika intresserade av att stå på sig, hävda sin rätt och se till så problemet blir löst. I denna situation är de beredda att gå långt och är principfasta. Annars är svenskar rätt flexibla och öppna för lösningar de inte själva omedelbart tänkt på.

Brian är inte bekant med Dual-concern modellen (fig. 4.7), men förstår den när han får den förklarad för sig. Brian menar att svenskar absolut i de flesta stycken har omsorg om båda parter i en förhandling och lägger sig vinn om att lösa problem och skapa vinna-vinna situationer i första hand. Därefter söker man kompromisser. Det svenska sättet är att vara ganska vänlig och omtänksam även om motparten med god förmåga att skilja på sak och person. Brian uppfattar att svenskar generellt sett ser långsiktigt på samarbeten och bryr sig om att även motparten tjänar på ett samarbete. Svenskar är goda på att ha överblick, fantasi och se till allas intressen i förhandlingen – såväl egna som motpartens.

Liksom övriga nationaliteter kan svenskar gärna utnyttja och visa sig överlägsna när och om de har trumf på hand. Här utmärker sig inte svenskar särskilt. Man kan inte säga att svenskar generellt använder sig av särskild taktik, list eller ojusta metoder för att besegra motparten och vinna en förhandling. Brian tror att svenskar nog inser att sådant slår tillbaka senare under ett eventuellt affärsförhållande.

Svenskar uppfattas gärna som särskilt väl förberedda, målmedvetna och lägger gärna mycket tid på att förutsäga förhandlingen, men är trots detta mindre action-beredda än många andra kulturer och även jämfört med danskar och norrmän. När det gäller själva förhandlingsprocessen är det ytterligt få personer, svenskar eller andra, som utan särskild och specifik utbildning med förhandlingar i fokus gjort denna klar för sig. Svenskar är emellertid naturligt ganska systematiska och följer gärna en given ordning för en förhandling. Svenskar och andra nordbor är inte särskilt mycket för att bygga relationer i en förhandling, utan går gärna rakt på sak. Det verkar också som om den generellt höga utbildningsnivån i Norden gör att många här har bra överblick och förstår samband.

Svenskar har ofta en tydlig demokrati i ett förhandlings-team där alla är delaktiga och bidrar utifrån sin kunskap. Mellan medlemmar i sådant team är förhållandet ofta ganska prestigelöst. Brian berättar att det med svenskar förekommer en öppenhet även med motparten som är ganska sällsynt och kan bidra till innovativa lösningar.

7. Analys

Tabell 7.1 Analysöversikt
Visar samband och förhållandet mellan hörnstensmodellen (fig 4.6), litteraturen och undersökningen

Analysöversikt		Kultur (litt)		Förhandlingar (litt)	Empiri	
		K	S	G	K	S
Hörnstensmodellen:	Delaktighet	J	J	J	N/J	J
	Processer	J	J	J	J	J
	Kunden	N/J	J	J	N/J	J
	Ständiga förbättringar	N	N	J	N/J	N
	Fakta	N	N	J	N	N
	Engagerat ledarskap	N	N	J	N	N

Med tabellen (7.1) är ambitionen att ge en översikt över analysen på så sätt att undersökningen och litteraturen vävts samman med parametrarna i hörnstensmodellen (fig. 4.2) som utgångspunkt. Bokstäverna J respektive N står för Ja respektive Nej och avser huruvida samband mellan de olika kvalitetsdimensionerna bedömts föreligga eller ej. Bedömningen är författarens uppskattning utifrån genomgång av de intervjuer som gjorts och genomgång av litteraturen. Förkortningarna K respektive S och G står för kineser (K), svenskar (S) och generellt (G). Såvitt gäller litteraturen beträffande förhandlingar har valts det beteende som är mest önskvärt i en förhandlingssituation och utifrån detta angivits bokstav för sambandet. När det gäller litteraturen avseende kultur har bokstav valts utifrån hur svenskars respektive kinesers kulturella beteende samstämmer med det som gäller kvalitetsdimensionerna. I vissa rutor förekommer såväl N som J. Där har bedömningen och analysen utfallit så att beteendet är situationsberoende, vilket skall förstås så att beteendet inte är entydigt utan varierar.

Att kunden sätts i centrum (fig 4.2) har som framgår av analysöversikten (tabell 7.1) motsvarigheter och samband med fynd från såväl litteraturen som empirin. Beröringspunkterna är tydliga på så sätt att det handlar om kommunikation såväl enligt vad Sörqvist (2004) framhåller avseende tjänstekvalitet, som vad Tubbs och Moss (2008) lyfter fram som själva essensen i förhandlingar. Även samtliga intervjupersoner bekräftar betydelsen av god kommunikation. Dessutom kan kopplingen mellan kvalitet och kundnöjdhet, som belyses av Anderson (1994 och 1997), ses i det ljuset att även förhandlingsprocessen skall vara tydlig och hålla hög kvalitet så att även denna process kunder upplever en ökad nöjdhetsgrad. Anledningen till att det för kineser i analysöversikten angivits såväl ja som nej under såväl litteratur som empiri har att göra med det kinesiska

beteendet som varierar från situation till situation. Både intervjuperson ett och två beskriver tydligt hur stor skillnad det kan vara på att kommunicera med kineser beroende på om det skall göras affärer eller om det blivit problem. Detta förhållande stöds tydligt i litteraturen av tex Fang (2006).

När det gäller hörnstenen att basera alla beslut på fakta (fig. 4.2) så föreligger samband med denna fråna vad som framkommit ur den generella förhandlingslitteraturen och vad intervjuperson tre framhållit avseende svenskar. Enligt honom är svenskar noga med att förbereda sig och ta reda på fakta. Walker och Harris (1995) framhåller i första steget i sin förhandlingsmodell (fig. 4.6) vikten av fakta; sätta sig in i motpartens situation, analysera situationen från egen sida, analysera omgivningen, analysera styrkor och svagheter. Litteraturen (Walker & Harris, 1995) framhåller att det när förhandlingen skall slutföras väl kan bli aktuellt med kreativa metoder som brainstorming, vilket även är ett arbetssätt inom kvalitetstekniken (Sörqvist, 2004), som har till syfte att i bearbetad form säkerställa faktabasen.

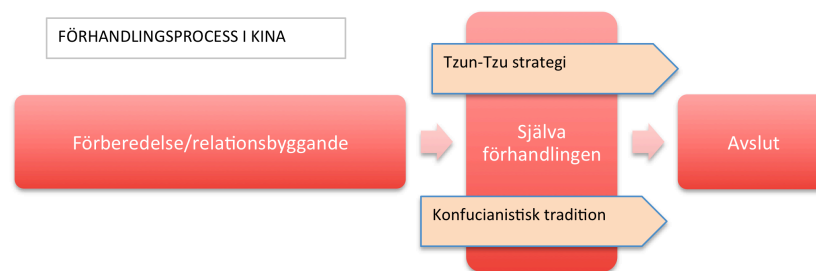
Processhörnstenen i modellen (fig 4.2) har ett klart samband med förhandlingar. Att arbeta med processer är viktigt bla för att kunna göra förbättringar. Den modell Hammer (2007) förespråkar för utvärdering av processers mognad synes också applicerbar på en förhandlingsprocess enligt the six-step-process (Walker & Harris, 1995). Undersökningen stöder inte i något avseende de punkter, angivna av Hammer och Stanton (1999) som gäller moment (mätning, ersättning etc) för att skapa funktionella processer. Dessa moment är heller inte kopplade till förhandlingslitteraturen.

FÖRHANDLINGSPROCESS I SVERIGE



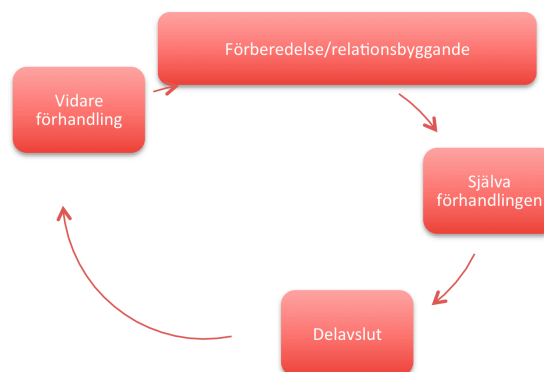
Figur 7.1 Förhandlingsprocess i Sverige
Åskådliggör förhandlingsprocessen i Sverige utifrån empirin.

En svensk som förhandlar kan utifrån vad samtliga intervjupersoner uttryckt beskrivas i enlighet med figuren (7.1). Här har vi en tydlig process med början och slut. Låt vara att få svenskar, enligt vad som framkommit i undersökningen, på någon generell basis gör processen visuellt tydlig för sig, men ändå arbetar strukturerat på något sätt där man gör någon form av förberedelse, genomför förhandlingen och tar sig till avslut. Vad som saknas helt är en förbättringsfas i enlighet med *the six-step-process* (fig. 7.1 ovan) och ett detaljerat och strukturerat innehåll i enlighet med tex samma figur.



Figur 7.2 Förhandlingsprocess i Kina I
Åskådliggör den komplexitet som kan gälla för en förhandling i Kina tillsammans med den utdragna förberedelsefasen.

Med figuren ovan, Förhandlingsprocess i Kina, (fig. 7.2) skall belysas den omfattande tid för relationsbyggande som såväl intervjuperson ett som två uppger förekommer i Kina. Detta bekräftas också i litteraturen av tex Fang (2005 och 2005-6). Dessutom skall belysas den komplexitet i förhandlingsfasen, som anges i litteraturen av bla Faure (1998) och inte har stöd i undersökningen, eftersom ingen av intervjupersonerna betecknat kineser som tävlingsinriktade. Effektivitetsmässigt synes en kinesisk förhandlingsprocess som beskrivs i figuren (7.2) från svenskt perspektiv vara onödigtvis utdragen och komplex.



Figur 7.3 Förhandlingsprocess i Kina II
Beskriver en förhandling med kineser och åskådliggör den kinesiska synen med kontinuerliga förhandlingar.

Undersökningen får stöd i litteraturen i det att den kinesiska förhandlingsprocessen är förvirrande, den kan ta flera olika vägar beroende på relation och i vilket läge en förhandling är; inköp, återkommande inköp, reklamation etc. Dels finns flera olika spår i processen (i vart fall i litteraturen) som åskådliggjorts i figur (7.2), dels är det inte lika tydligt att det är en process så som en process definieras inom kvalitetstekniken (Bergman & Klefsjö, 2007) med en tydlig startpunkt och ett tydligt slut. Enligt intervjuperson ett och två är mer fråga om en cirkel som modellen i figuren (7.3). Detta synsätt har också stöd i litteraturen (bla Fang, 2006) som anger att en kines aldrig slutar förhandla. Möjligen kan denna cirkel

mer synas ha likheter med förbättrings cyklern, även om detta med att arbeta med förbättringar av sin förhandlingsprocess, inom i vart fall den sk *six-step model*, (fig. 4.6) mer tar sikte på att lära sig av de förhandlingar man tidigare gjort och förbättra sig för framtiden. Cirkeln i figuren (7.3) skall åskådliggöra bristen på entydig process och att en förhandling med en kines har ett annat förlopp än mellan svenskar, dvs utan tydligt slut.

Att skapa förutsättningar för delaktighet (fig. 4.2) synes ha en klar koppling såväl kulturellt, i litteraturen, som beträffande förhandlingslitteraturen generellt och även till vad som funnits inom empirin. Inom förhandlingslitteraturen har denna kvalitetshörnsten direkt koppling till det tredje steget i *the six-step model* (fig. 4.6) där det gäller att bygga det mest effektiva laget och öva. Av vad intervju person tre säger framgår att det bland svenskar är tydligt med "...demokrati i ett förhandlings-team där alla är delaktiga och bidrar utifrån sin kunskap". Intervju person tre framhåller också delaktigheten med motparten. Vad intervju person tre lyft fram har också förankring hos Daun (1993), som framhåller att svenskar inte har något emot att underordna sig varandra. Samtidigt stöds detta av Hofstedts (1980) undersökning där det framhålls att svenskar inte anses vara utpräglad individualistiska och att det råder relativ jämlikhet.

Den dubbeltydighet vad avser empirin om kineser som angivits i analysöversikten (tabell 7.1) har att göra med att intervju person ett tydligt beskrivit hierarkin inom kinesiska företag, samtidigt som de båda första intervju personerna också beskrivit att man tydligt försöker lära känna sin motpart, inkludera och bygga förtroende med denne. Även i litteraturen framhålls detta tydligt (Carnevale & Pruitt, 1992; Chance, 2011; Fang T.; 2005-6; Fang T., 2006).

Hörnstenen ständiga förbättringar (fig. 4.2) har sin direkta motsvarighet i *the six-step model* (fig. 4.6) – steg sex – som handlar om att efter en förhandling gå igenom samtliga steg på nytt och se vad som kunde gjorts bättre för att skapa en förhandlingsprocess som är stabil. Att minska variationen är också centralt inom kvalitetstekniken, enligt såväl Deming (Bergman & Klefsjö, 2007), som enligt Bergman och Klefsjö (2007) och Sörqvist (2004). I denna del av förhandlingsprocessen öppnas tydligt för att applicera förbättrings cyklern (fig. 4.4) och ett bestämt mönster för själva förbättrings arbetet, tex enligt vad Sörqvist (2004) lyft fram (fig. 4.3). Även Websters (1999) slutsats med en syn på förbättringar som tar ett helhetsgrepp och lyfter fram vikten av anpassning är applicerbar på förhandlingsprocessen.

Ingen av intervju personerna har uppfattningen att varken svenskar eller kineser utan särskild utbildning i ämnet har en syn som stämmer med den övergripande kvalitetsmässiga synen på förbättringar. Även om de båda första intervju personerna försöker arbeta med förbättringar har de inte den struktur och kontinuitet som kan kvalificera för att vara förenliga med ständiga förbättringar inom kvalitetstekniken. För kineser har intervju person ett och två uppfattningen att de driver en förhandling längre

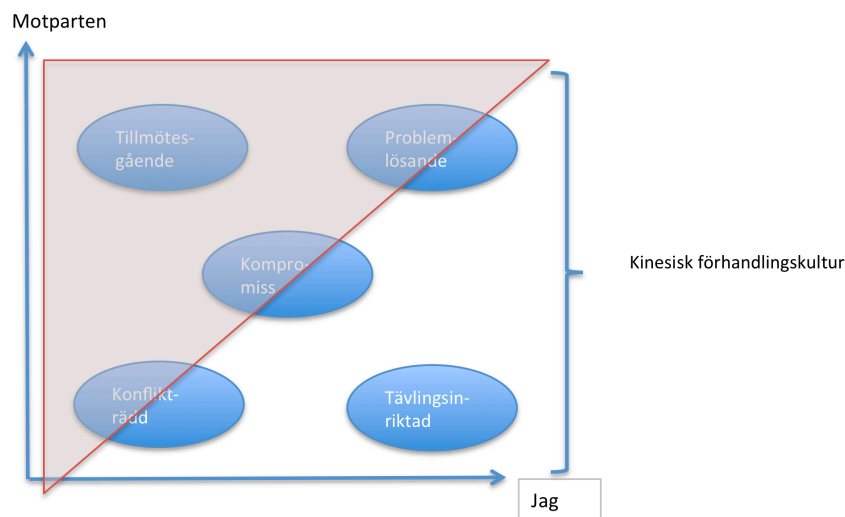
tid än svenskar; ända till dess godset levereras. De arbetar alltså med att förbättra den specifika förhandlingen, men det finns inget stöd i undersökningen för ett strukturerat och kontinuerligt arbete med att förbättra förhandlingsprocessen.

När det gäller hörnstenen om förbättringar (fig. 4.2) så är också frågorna om systemtänkande och vinna-vinna aktuella att närmare analysera. Som framgår av litteraturen (bla Fang 2006) är systemet och det kollektiva överordnat det individuella företagets behov. Detta rimmar med Demings syn på systemtänkande (Bergman & Klefsjö, 2007) där systemet skall utökas och det gemensamt med andra företag skall drivas fram förbättringar och mer effektiva arbetsätt totalt så att alla ingående företag och organisationer i det större systemet kan skapa en vinna-vinna situation, som gynnar alla.

Enligt intervjuperson tre bryr sig svenskar om att alla tjänar på ett samarbete, vilket torde vara förenligt med principen om vinna-vinna. Likaså betonar intervjuperson tre en svensk vinna-vinna mentalitet. Samma mentalitet som refereras till i litteraturen av Fang (2006) med hänvisning till den konfusianistiska traditionen.

Ledarskapsfundamentet inom hörnstensmodellen (fig. 4.2) är nära kopplat till de humanistiska värderingar som genomsyrar Demings 14 punkter (fig. 4.5). Även här ges beträffande kineser en splittrad bild. Med hänsyn till främst vad intervjuperson två sagt om rädsla, hierarki och interna böter samt att man är mer intresserad av försäljning än av relationen så kan sättas i fråga om det hos kineser finns den humanistiska grundsyn som är punkternas fundament. Även vad som nämnts avseende Sun-Tzu strategi (se tex Faure, 1998) talar i denna riktning, liksom de maoistiska och kollektivistiska fundamenten (se tex Fang, 2006) inom den kinesiska kulturen som torde innebära att individens värde underordnas det bästa för kollektivet. Samtidigt uppvisas såväl problemlösande som tillmötesgående beteende, som båda bygger på omsorg om motparten och dessa moment är framträdande inom den konfucianistiska traditionen (Fang, 2006).

När det gäller svenskar så förefaller den problemlösande attityd som intervjuerna ger uttryck för vara något mer homogent förankrad i en humanistisk värdegrund än den kinesiska. Såväl vad Daun (1993) uttrycker i fråga om prestigelöshet som vad Hofstedts undersökning ger vid handen sammanfaller väl med Demings syn på beteende som är grundläggande för god kvalitet. Som exempel kan lyftas fram Demings punkt (fig. 4.5): Fördriv rädslan, som väl torde hänga samman med svenskens låga index i fråga om *power distance* i Hofstedts undersökning.



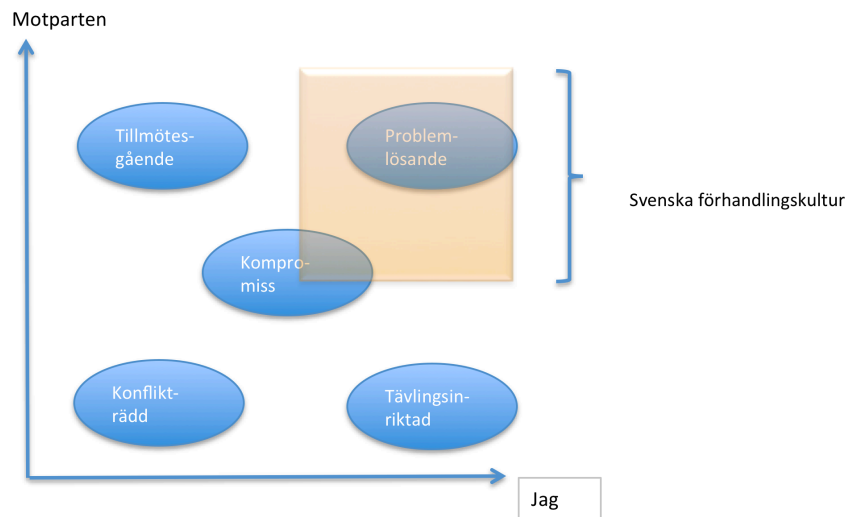
Figur 7.4 Dual-concern modellen med bearbetning I
Återger de svar som erhållits avseende kinesisk förhandlingskultur applicerad i en modifierad Dual-concern modell (Lempereur, Colson, & Wetter, 2012).

Den svagt röda triangeln som applicerats i Dual-concern modellen ovan (fig. 7.4) visar hur intervjupersonerna ett och två menar att den kinesiska förhandlingskulturen fungerar. Enligt dem finns såväl det problemlösande, som det tillmötesgående, kompromissande och konflikträdda. Detta uppträder vid skilda förhandlingar och situationer. Både intervjuperson ett och två menar att det är svårt med förhandlingar när det gäller reklamationer och att kineser då gärna tar avstånd alternativt söker kompromiss – ingen vill ta ansvaret för att ha gjort fel och föra över detta i en intern kostnad.

Båda de första intervjupersonerna är av den mening att kineser i affärssammanhang uppvisar ett beteende som syftar till att man skall lära känna varandra och lita på varandra. Kineser är enligt intervjupersonerna gästvänliga. De lägger mycket tid på det sociala. Även en hög chef tar sig tid med en liten kund och "de vill äga vistelsen". Mot bakgrund av det nu nämnda innefattas såväl fälten för tillmötesgående som för konflikträdda i det som täcks av intervjupersonernas uppfattning. Båda de första intervjupersonerna är överens om att det finns problemlösande moment i det kinesiska förhandlingsmönstret. Båda uttrycker detta tydligt och klart.

Av intervjuerna kan man också förstå att kineserna är rörliga i sitt förhandlingsmönster såväl mellan olika förhandlingar som inom samma förhandling. Detta stämmer också väl med vad som lyfts fram ovan av text Faure (1998) med metaforerna *joint quest* och *mobile warfare* på så sätt att kineser använder ett stort register i sina förhandlingar. Varken intervjuperson ett eller två tillstår emellertid att kineser är särskilt tävlingsinriktade och intervjuperson ett har fått likartat bemötande från såväl kines som svensk.

Empirin ger sålunda inte stöd för att kineser är särskilt tävlingsinriktade. Detta i motsats till litteraturen som anger kineser som mycket tävlingsinriktade, se tex Fang (2006) och Faure (1998). Med utgångspunkt i litteraturen skulle alltså egentligen hela dual-concern modellen i figuren (7.4) ha färgats röd, dvs täckts av det register som kinesiska förhandlare utövar.



Figur 7.5 Dual-concern modellen med bearbetning II
Återger de svar som erhöles avseende svensk förhandlingskultur applicerad i en modifierad Dual-concern modell (Lempereur, Colson, & Wetter, 2012).

Figuren ovan (fig. 7.5) visar schematiskt med det gula fältet hur samtliga intervjupersoner huvudsakligen menar att svenskar förhandlingskultur är insatt i Dual-concern modellen. De uttrycker samtliga att svenskar är framstående på att lösa problem och skapa vinna-vinna situationer. Fynden i Hofstedts (1980) undersökning är ägnade att splittra denna bild. I fråga om att svenskar bryr sig om andra med ett lågt index på *masculinity* talar i en riktning av att vara tillmötesgående. Hofstedts undersökning talar också klart för att svenskar inte är särskilt tävlingsinriktade. Vidare anger Hofstedts (1980) undersökning att svenskar är inriktade på kompromisser och samtidigt är konflikträdda. Med stöd av Hofstedt (1980) skulle alltså bilden för kineser och svenskar kunna vara gemensam och i enlighet med triangeln (fig. 7.4).

Att tappa ansiktet inom kinesisk kultur är allvarligt och bör undvikas. Litteraturen (Ting-Toomey et al, 1991) ger stöd för att kineser bryr sig om att inte tappa ansiktet såväl för egen som för andras del. Av referatet från intervjuperson ett kan vi också förstå att omsorgen visats honom i praktiken så att inte han, eller någon annan, skulle generas vid möte med nya bekanskap i Kina. Intervjuperson två bekräftar detta förhållande. Denna dubbla omsorg bör kunna tolkas inom ramen för Dual-concern modellen på så sätt att kineser har omsorg såväl om sig själva och sina intressen som om motparten och dennes intressen. Likaså kan denna dubbla betydelse förstås så att de varken vill tappa ansiktet själva eller låta motparten göra det och då i en reklamationsituation inte längre gör sig tillgängliga alls. Även detta beteende har stöd i empirin på så sätt att såväl intervjuperson ett, som två

klart uttalar att det är svårt med kineser i reklamationssituationer och att det bästa man då kan uppnå nog är någon form av kompromiss, om något alls. På detta sätt är kineser nog vad som kan betecknas som relativt prestigebundna.

Empirin ger visst stöd för att svenskar inte är särskilt prestigebundna utan fullt ut, dvs även i konfliktsituationer, har en problemlösande attityd och litteraturen ger stöd för detta, eftersom svenskar enligt Daun (1993) beskrivs som kompromissökande och genom Hofstedts (1980) undersökning visats vara benägna att undvika osäkerhet.

8. Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att jämföra svensk och kinesisk förhandlingskultur ur ett kvalitetsperspektiv. Forskningsfrågan är vad som kännetecknar en kinesisk respektive svensk förhandlingskultur och hur dessa kännetecken förhåller sig till fundamenten inom kvalitetstekniken.

Den första slutsatsen som kan dras utifrån detta arbete är att det synes möjligt att genomföra en jämförelse mellan svensk och kinesisk förhandlingskultur ur ett kvalitetsperspektiv och att värderingar, arbetssätt och verktyg från kvalitetstekniken har många och tydliga kopplingar och beröringspunkter med ämnet förhandlingsteknik. Därvid får framhållas att processtänkandet är tydligt inom såväl kvalitetstekniken som inom förhandlingstekniken, att basera beslut på fakta är essentiellt inom båda disciplinerna och att kunden sätts i centrum liksom vikten av förutsättningar för delaktighet. Även ständiga förbättringar har stark förankring inom de båda ämnesområdena, därvid systemtänkandet synes essentiellt såväl när det gäller att utöka systemet som att ha ett övergripande tänkande enligt Senges modell. Hörnstensmodellens fundament – ett engagerat ledarskap – synes också ha förankring inom förhandlingstekniken med de värderingar som ligger till grund härför.

En andra slutsats som kan dras är att den kinesiska förhandlingsprocessen är mycket mer komplex och mångfacetterad än den svenska och att den är starkt påverkad av flera olika kulturella strömningar som spelar in beroende på situation och motpartens agerande.

Den tredje slutsatsen som bör lyftas fram är att det finns likheter mellan svensk och kinesisk förhandlingskultur, den konfusianistiska grenen, i omsorgen om motparten parad med det egna intresset.

En fjärde slutsats är att det skiljer mellan kineser och svenskar avseende prestige. Det är mer förenligt med kvalitetsbegreppet och dess värderingar att vara mindre prestigefulla, som svenskar än lite mer prestigefulla som kineser.

9. Diskussion

Vid genomförande av detta, för mig mycket intressanta arbete, har jag slagits av den magra tillgången på forskning om svensk kultur och mentalitet. Jag har emellertid funnit omfattande forskning avseende kinesisk kultur och även förhandlingskultur. Det har dessutom funnits en hel del litteratur, som jämfört kinesisk förhandlingskultur med tex anglosaxisk. Ett betydande arbete har varit att sovra i materialet.

Med hänsyn till att det, efter vad jag funnit, inte tidigare gjorts någon liknande studie, som tar ett kvalitetsperspektiv på förhandlingar och kultur, har det varit en utmaning och spännande att skapa en praktisk struktur för arbetet med koppling till samtliga tre dimensioner; kvalitet, förhandlingar och de båda kulturerna. Möjligen hade arbetsprocessen och strukturen kunnat bli tydligare och mer avgränsad om fokus hållits på enbart en av de båda kulturerna i undersökningen och då självklart syftet begränsats i enlighet härmed.

Det synes som om de data som samlats in är i någon mån tillförlitliga, eftersom de i delar kunnat bekräftas av litteraturen och också i stora stycken är samstämmiga. Detta gäller dock inte den tydliga skillnaden som finns mellan att litteraturen beskriver kineser som tävlingsinriktade och att detta förnekas av intervjupersonerna. Det skall i detta sammanhang framhållas att empirin är liten och att detta naturligtvis inverkar menligt på tillförlitligheten. Om jag skulle gjort om motsvarande undersökning skulle dessutom empirin fördjupats ytterligare.

Jag kan tänka mig att det vore intressant och nyttigt att vidare undersöka kopplingen mellan kvalitet och förhandlingar. Dels vore det intressant att skala upp den undersökning som gjorts i detta arbete och intervjua alternativt observera även kineser som förhandlat med svenskar och fler svenskar, dels vore det intressant att göra en koncentrerad undersökning mer inriktad på att fördjupa kunskapen om svensk förhandlingskultur. Vidare kunde en undersökning som tar utgångspunkt i kvalitetsämnet, dess arbetsmetoder, värderingar och verktyg med en preskriptiv ansats vara av värde dels för att sprida kunskapen om värdet av ett strukturerat grepp på förhandlingar, dels för att sätta fokus på fler områden för kvalitetstekniken.

Ett avgränsat ämne för att vidare undersöka förhållandet mellan kvalitet och förhandlingar skulle kunna bygga på att förhandlingar mellan underleverantörer och producenter undersöks inom tex bilindustrin och att därvid fokus sätts på relationen och om båda gynnas av långsiktigt tänkande.

Förhoppningsvis kan även bli aktuellt att göra kvantitativa studier och det kan då vara tjänligt med en eller flera kvalitativa undersökningar som bas och förstudier.

Det förefaller också möjligt att helt utveckla en generisk förhandlingsprocess med kvalitetstekniken som bas och därvid utnyttja kvalitetsteknikens arbetssätt, verktyg och värderingar fullt ut och då möjligen samtidigt utveckla en modell för att utvärdera mognaden av förhandlingsprocessen i sig alternativt applicera inom kvalitetstekniken befintlig modell.

Referenser

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (July 1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing* , 58 (3), ss. 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science* , 16 (2), ss. 129-145.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:7 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The Fifth Achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 6 (4), ss. 413-426.
- Boolsen, M. W. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annu. Rev. Psychol* , ss. 531-562.
- Chance, K. X. (2011). *Negotiation and Culture*. Ming Chuan University Graduate School of International Affairs.
- Cheung, S. O., Yiu, T. Y., & Yeung, F. S. (August 2006). A Study of Styles and Outcomes in Construction Dispute Negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management* , ss. 805-814.
- Daun, Å. (1993). Modern och anspråkslös - Mentalitet och självstereotyper bland svenskar. i G. Laureys, N. K. Nielsen, & J. N. Frandsen (Red.), *The Image of Scandinavia 1: Skandinaviensbilleder. En antologi fra en europeisk kulturkonference* (Vol. 1, ss. 17-28).
- Fang, T. (2005-6). From "Onion" to "Ocean" Paradox and Change in National Cultures. *Int. Studies of Mgt. & Org.* , 35, ss. 71-90.
- Fang, T. (den 21 1 2006). Negotiation: the Chinese Style. *Journal of Business & Industrial Marketing* , ss. 50-60.
- Faure, G. O. (April 1998). Negotiation: The Chinese Concept. *Negotiation Journal* .
- Hammer, M. (April 2007). The Process Audit. *Harvard Business Review* .
- Hammer, M., & Stanton, S. (nov-dec 1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review* .
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences; International Differences in Work-related Values*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions. (M. S. Inc, Red.) *Int. Studies of Man. & Org.* , XIII (1-2), ss. 46-74.
- Larsen, R.-P. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lempereur, A., Colson, A., & Wetter, E. (2012). *Förhandlingsbart; Metodbok i förhandlingsteknik*. Malmö: Liber AB.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2010). *Negotiation*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lindell, N. (2008). *Förhandling*. Stockholm: Bonniers.

- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Runesson, E. M. (2003). *Avtals- och tvistlösningsförhandling*. Stockholm: Glossator Förlag.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Sebenius, J. K., & Qian, C. J. (2008). *Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior*. Harvard Business School, Boston.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline; The Art & Practice of the Learning Organization*. Bantam Dell Pub Group.
- Sun-Tzu, & Cleary, T. F. (2005). *The Art of War*. Shambhala Publications Inc.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S.-L., o.a. (October 1991). Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 2 (4), ss. 275-296.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: MacGraw-Hill.
- TT. (den 6 juni 2013). Kinas globala ambitioner växer. *Helsingborgs Dagblad*
- Tubbs, S., & Moss, S. (2008). *Human Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Walker, M. A., & Harris, G. L. (1995). *Negotiations Six Steps to Success*. Upper Saddle River: PTR Prentice Hall.
- Webster, A. (1999). Continuous improvement improved. *Work Study*, 48 (4), ss. 142-146.
- Wedin, L., & Sandell, R. (2010). *Psykologiska undersökningsmetoder - en introduktion* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga A – Intervjumall

Bilaga A

Intervjumall

(projektarbete VT 2013 Claes Ottosson, MIUN)

Nuvarande arbete, bakgrund och erfarenhet

Övergripande om förhandlingar; observationer, erfarenhet, behov.

Typiska förhandlingssituationer; vem, vad, varför?

Dual-concern modellen; diskutera, utreda, rita, beskriva

Förhandlingsprocess

Hörnstenarna; kund, ledarskap, process, förbättringar, fakta och delaktighet

Systemtänkandet

Vinna-vinna

Brainstorming

Sun-Tzu

Tappa ansiktet

Förbereda förhandlingar