

Kommunikation mellan enheter i multinationella organisationer

En studie om hur kommunikationen mellan en kinesisk och en svensk enhet kan optimeras

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Fanny Bergkvist
Linda Zettergren
Handledare: Zahra Bayati
Juni 2013

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: Vårterminen 2013
Handledare: Zahra Bayati
Examinator: Per Olof Thång

Studien syftar till att undersöka hur en optimal kommunikation mellan enheter i multinationella organisationer kan etableras, samt vilka möjligheter och barriärer sådana organisationer står inför gällande kommunikation. Den teoretiska referensramen består av olika delar som samtliga behandlar ämnet kommunikation. Tidigare forskning om interkulturell kommunikation blandas med studier om hur tekniska kommunikationsmedel påverkar kommunikationen. Även studier om språklig mångfald, samt en modell som beskriver kommunikationens komplexitet har använts.

Studien är genomförd på en kinesisk enhet i en multinationell organisation, enheten har dagligen kontakt med en annan enhet i Sverige. Intervjuerna har genomförts på plats i Kina med sex medarbetare med kinesisk bakgrund och tre medarbetare med svensk bakgrund.

Studiens resultat tyder på att multinationella organisationer står inför svårigheter med kommunikationen mellan olika enheter, bland annat på grund av att båda parter ofta kommunicerar på sitt andraspråk. Kulturella skillnader kan också vara en barriär om det får till följd att de olika enheterna har olika sätt att kommunicera, men studien understryker att organisationer inte bör fokusera på olika nationskulturer när de ska förklara och hantera kommunikativa svårigheter. Avsaknaden av direktkommunikation ansikte mot ansikte är också något som försvårar, eftersom det leder till att organisationerna måste använda sig av mer datorbaserad kommunikation. Användningen av den typen av kommunikation tar bort många av de mekanismer som finns vid kommunikation ansikte mot ansikte och gör därför kommunikationen mindre effektiv. Det krävs därför att organisationens medlemmar kan använda ett flertal olika kommunikationsmedel, samt är medvetna om i vilken situation ett visst kommunikationsmedel bör användas. En möjlighet som identifierats är att organisationerna mer medvetet kan utnyttja företagsgemensamma, i detta fall tekniska, termer som individerna delar samma tolkningar av, för att underlätta för individer på de olika enheterna att förstå varandra. En god relation förenklar kommunikationen och multinationella företag bör därför säkerställa att medarbetarna på de olika enheterna besöker varandra, och på så sätt förbättrar relationer. Besöken måste vara välplanerade och uppfylla sitt syfte och därför bör även besöken, precis som de företagsgemensamma termerna, användas mer medvetet.

Nyckelord: kommunikation, multinationella organisationer, interkulturell kommunikation, datorbaserad kommunikation, språklig mångfald

1. Inledning och bakgrund	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Frågeställningar	3
2. Tidigare forskning.....	3
2.1 Kulturella aspekter och mellanmännsliga relationer	3
2.2 Kommunikationsmedel	5
2.3 Språk.....	6
3. Teori.....	8
3.1 Teorin om mediers synkronicitet.....	8
3.2 De kommunikativa transaktionernas ekologi	9
4. Metod	10
4.1 Urval.....	11
4.2 Genomförande	12
4.3 Etiska aspekter.....	13
4.4 Kritiska aspekter, validitet och reliabilitet	14
5. Resultat.....	15
5.1 Kulturella aspekter	15
5.2 Mellanmännsliga relationer.....	16
5.3 Kommunikationsmedel	17
5.4 Språk.....	19
6. Analys.....	20
6.1 Analys av kulturella aspekter och mellanmännsliga relationer	20
6.2 Analys av kommunikationsmedel	22
6.3 Analys av språk	25
6.4 Analys av de kommunikativa transaktionernas ekologi.....	27
7. Diskussion och Slutsatser	27
7.1 Diskussion	28
7.2 Slutsats.....	30
8. Litteraturförteckning.....	31
9. Bilagor	34

1. Inledning och bakgrund

Genom den ökade globaliseringen blir det allt vanligare att företag expanderar till andra länder och blir multinationella. Globaliseringen medför ökade kontakter med människor i andra länder, och fler och fler affärer görs internationellt (Scholte, 2008). Det innebär nya utmaningar för medarbetarna som arbetar på dessa företag. Globaliseringen och den ökade internationaliseringen kan få till följd att människor periodvis arbetar utomlands och behöver kommunicera med människor från andra kulturer, samt att en så effektiv kommunikation som möjligt mellan enheter i olika länder blir allt viktigare (Briscoe, 2012) Beroende på många olika parametrar, så som i vilken nation, region eller i vilken sektor ett företag opererar, så uppstår arbetskulturer som kan skifta betydande i jämförelse med andra arbetskulturer i andra organisationer. Det är svårt att separera olika faktorer som påverkar företagskulturen. Det är mer komplext än att säga att Toyota har en japansk kultur och att IBM har en amerikansk, eftersom det kan vara andra saker än landet som påverkar företagskulturen (Schneider & Barsoux, 2002). När en enhet ska samarbeta med ett annat som har utvecklat sin arbetskultur i en annan kulturell kontext behöver dessa organisationer förstå grunderna för varandras olika sätt att arbeta, för att risken för missförstånd ska minimeras (Milliman, Taylor & Czaplewski, 2002).

Vid kontakt med organisationer i andra kulturella kontexter kan kommunikationen orsaka problem. Om inte människor förstår varandra på ett djupare plan än rent språkligt kan det uppstå mycket missförstånd. Därför finns ett behov av gemensamma strategier och en ökad förståelse för att individer som kommunicerar i multinationella miljöer lättare ska kunna förstå varandra. Flera forskare identifierar barriärer i interkulturell kommunikation i företagsmiljö, men intrycket är att mycket av den litteratur som finns inom området behandlar det kulturella mycket ingående. Upplevelsen är att denna litteratur gör relativt stora skillnader mellan olika kulturer och vidare är nationskulturen ofta en stor förklaringskälla till kommunikativa missförstånd (Brake, Walker, & Walker, 1995; Paulston, Kiesling & Rangel, 2004; Haghirian, 2010; Hogan, 2007). Undersökningar om interkulturell kommunikation kan således förutsätta skillnader i kulturer, och därmed också i makt och i olika etniciteter där en etnicitet hierarkiskt kan anses stå över en annan. Sådana undersökningar kan därför bli problematiska trots sitt goda syfte och det understryker vikten av att tänka kritiskt om dessa begrepp och om forskningen som helhet (Paulston et al., 2004).

Det finns således ett intresse av att inte endast uppmärksamma förklaringsfaktorer som exempelvis nationskultur, utan istället utvärdera hur en organisation i multinationell miljö kan arbeta för att uppnå optimal kommunikation mellan enheter i olika länder. Den här studien syftar till att undersöka vilka uppfattningar det finns om hur en optimal kommunikation mellan individer i en multinationell organisation kan skapas. Med kommunikation menas all typ av kommunikation mellan de två enheterna. Det kan vara mail och telefonkontakt, men även telefonkonferenser och besök. Med optimal menas en kommunikation där båda parter förstår varandras budskap på det sätt som är avsett och där missförstånd minimeras i största möjliga mån. Vidare ska eventuella möjligheter och barriärer för att optimera kommunikationen i en sådan miljö belysas närmare i studien.

Vi som personalvetare kommer i framtiden, eventuellt, att samarbeta med människor från andra enheter, som befinner sig på andra platser i världen. Olika organisationer kan ha olika sätt att kommunicera och arbeta på, och därför kan det vara bra att känna till hur en optimal kommunikation kan etableras mellan olika enheter, samt ha en förståelse för vad som

påverkar kommunikationen i positiv respektive negativ riktning. Vidare ansvarar också Human Resources (HR) i multinationella företag ofta för att förbereda personal för tjänstgöring utomlands. Att förstå hur organisationer och individer kommunicerar enheter emellan är därför viktigt för oss som personalvetare. Kommunikation på arbetsplatser är dessutom ett område som HR generellt behöver arbeta med och i multinationella organisationer sträcker sig ansvaret bortom den egna organisationens gränser (Briscoe, 2012).

1.1 Bakgrund

1.1.1 Företagspresentation

Studien har genomförts på en enhet i ett multinationellt företag, enheten är belägen i en större stad i Kina. Organisationen med huvudansvar över enheten ligger i Västra Götaland och kommer benämnas som huvudkontoret, eller den svenska enheten, även om det inte är huvudkontoret för hela organisationen. Den kinesiska enheten startades 2010 (och är således relativt ny). Den består av cirka 400 medarbetare, varav ett 50-tal är svenskar, de övriga är lokalmedarbetare med kinesisk bakgrund. På huvudkontoret är samtliga medarbetare av svensk bakgrund. I dagsläget går nästan all kommunikation mellan de två enheterna genom de svenska medarbetarna på plats i Kina. Inom ett år kommer flertalet av de svenska medarbetarna att resa tillbaka till Sverige, och därför krävs det att företaget nu utvecklar hållbara rutiner för hur kommunikationen i framtiden ska skötas och på så sätt tar ett första steg mot att skapa en optimal kommunikation.

1.1.2 Avgränsningar

Från början var ambitionen att genomföra intervjuer på båda enheterna. Dock gjordes antagandet att det skulle krävas mer än 4-5 intervjuer på varje enhet för att uppnå en teoretisk mättnad. Tiden skulle därför inte räcka till och vi beslutade att intervjuer enbart skulle utföras i Kina. Undersökningarna utfördes på enheten i Kina eftersom utformningen av dotterbolagen eller mindre enheter i multinationella företag spelar roll för hur kunskapsöverföringen, och på så sätt även kommunikationen, fungerar (Noorderhaven & Harzing, 2009). Den kinesiska enheten är även i en slags beroendeställning gentemot huvudkontoret, eftersom den behöver få mycket kunskap och information från den svenska enheten. Eftersom den svenska enheten har varit verksam under en betydligt längre tid så har den också mer kunskap om och erfarenhet av arbetsuppgifterna de utför. Eftersom den kinesiska enheten är beroende av kunskap från den svenska enheten, så är den också mer beroende av att kommunikationen ska fungera väl. Det är därför intressant att undersöka vad medarbetarna på den enheten har för uppfattning om hur kommunikationen bör bedrivas i en situation där ett beroendeförhållande finns.

1.2 Problemformulering

Många företag blir idag multinationella och medarbetarna måste därför lära sig att samarbeta med människor från andra organisationer och nationer som kan ha andra sätt att arbeta och kommunicera, samt andra vanor och föreställningar om hur kommunikationen bör bedrivas. Det kan skapa missförstånd och ineffektivitet om medarbetarna från de olika enheterna inte är tillräckligt införstådda med den andra partens sätt att kommunicera. Flera författare har identifierat barriärer som kan uppstå i global kommunikation i företagsmiljö och många har sökt förklaringsfaktorer inom mer specifika områden i kommunikationen, så som språk eller

kultur. Dock har få övergivit dessa förklaringsfaktorer och enbart undersökt på hur det går att skapa en optimal kommunikation mellan två enheter i ett multinationellt företag.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka uppfattningar det finns om hur kommunikationen, mellan den svenska och den kinesiska enheten bör bedrivas, enligt medarbetarna på en enhet i Kina. Studien syftar även till att identifiera möjligheter för och barriärer mot en optimal kommunikation. Samt undersöka uppfattningarna om hur medarbetarna vill arbeta för att skapa en optimal kommunikation, och utveckla dessa till en bredare förståelse för hur andra organisationer i multinationella miljöer bör arbeta med kommunikation mellan enheter i olika nationer.

1.4 Frågeställningar

- Vilka uppfattningar har medarbetarna på en kinesisk enhet, i en multinationell organisation, om hur kommunikationen med den svenska enheten bör bedrivas?
- Vad finns det för möjligheter och barriärer för att optimera kommunikationen i en sådan organisation?
- Hur kan organisationer arbeta för att uppnå en optimal kommunikation i en multinationell miljö?

2. Tidigare forskning

Den teoretiska referensramen om kommunikation mellan enheter i multinationella organisationer innefattar flertalet olika ämnesområden. Eftersom begreppet kommunikation är komplext ger användningen av enbart ett ämnesområde inte en tillräckligt nyanserad bild. Nedan presenteras därför tre av de områden som på olika sätt påverkar kommunikationen i ett multinationellt företag. De tre ämnesområdena är: kulturella och mellanmännsliga effekter på kommunikation, kommunikationsmedel, samt språkliga effekter i multinationella företag.

2.1 Kulturella aspekter och mellanmännsliga relationer

Kulturer är komplexa företeelser som kan uppstå på många olika platser och i flera olika sammanhang. I nya grupperingar uppstår nya kulturer till följd av medlemmarnas olika bakgrund. Exempel på olika kulturer är regionala kulturer, landskulturer, nationsgrupper, som exempelvis nordiska människor, industrikulturer som till exempel bil- och medicinkulturer, organisationskulturer samt subkulturer. Kulturella skillnader kan också finnas beroende på om ett företag agerar i stadsmiljö eller på landsorten, eller även mellan olika städer. Även olika funktioner, så som ekonomi och HR, kan ha olika interna kulturer, vilket är viktigt att vara medveten om i multinationella organisationer. Förklaringen till dessa skillnader kan finnas i den externa miljön eller i uppgiftens art. Olika intressegrupper har även olika åsikter om vad som är viktigt. Det är svårt att separera de olika faktorer som påverkar företagskulturen eftersom så många olika typer av kultur kan spela in. Det är mer komplext än att säga att Volvo har en svensk kultur och att IBM har en amerikansk eftersom det kan

vara andra saker än landet som påverkar företagskulturen. Med andra ord är det svårt att avgöra om det är landet, regionen eller industrin som påverkar företagskulturen till att utvecklas på ett visst sätt (Schneider & Barsoux, 2002).

2.1.1 Kulturellt avstånd

Framgångsrik kommunikation är baserad på att individerna som kommunicerar delar samma antaganden om vad den andra menar. Olika kulturella bakgrunder leder till kommunikationsproblem, men inte bara när två individer talar med varandra, det kan även gälla två olika avdelningar. Ju större mångfald det är inom avdelningarna, desto större svårigheter kommer individerna att möta när de försöker kommunicera mellan dessa enheter. Processerna inom interkulturell kommunikation är starkt beroende av det kulturella avståndet. Ju större det kulturella avståndet är och ju mindre överensstämmande den kulturella omgivningen är, desto större svårigheter att få till stånd en effektiv kommunikation och en social kontakt. Det kulturella avståndet är inte statiskt utan kan förändras över tid om individerna konfronteras med den okända kulturen regelbundet. Ju mer de båda parterna förstår varandras kultur, perspektiv och situation, desto enklare kommer det bli att använda symboler som kodas och avkodas på samma sätt. Ju mindre de kulturella skillnaderna är, desto mer förenklas den interkulturella kommunikationen. Det kulturella avståndet och mottagarens attityd mot sändarens kultur spelar även in på hur kunskapsöverföringen i multinationella organisationer fungerar (Haghirian, 2010).

För att förbättra mellanmännsliga, interkulturella relationer, måste individer lära sig om människor från andra kulturer, och därigenom minska graden av osäkerhet. Att dela med sig av sig själv på lämpliga sätt med människor från andra kulturer, samt lära sig att använda kulturellt känsliga vägar för att hantera olikheterna och oenigheterna som kan uppstå, är ytterligare vägar att förbättra interkulturella relationer (Lustig & Koester, 1998). Kommunikation har stor betydelse för organisationen eftersom kommunikationstillfredsställelsen har kopplingar till hur nöjda medarbetarna är, deras motivation, och även deras arbetsprestationer och hängivelse till organisationen. Dessutom kan en låg kommunikationstillfredsställelse hos medarbetare leda till ett minskat engagemang och en lägre produktivitet (Madlock & Booth-Butterfield, 2011).

2.1.2 Nationella kulturella skillnader

Mellan den kinesiska och den svenska kulturen finns nationella olikheter. Skandinaver är en så kallad låg-kontext kultur och kineser en så kallad hög-kontext kultur (Thomas, 2002). Hög-kontext innebär att ett meddelande kommuniceras så att mottagaren behöver läsa in mycket i kontexten. Meddelandet i sig är inte tydligt. Låg-kontext innebär att meddelandet är mycket tydligt framfört och mottagaren behöver inte läsa in delar av kontexten för att förstå budskapet (Brake et. al. 1994). Ett utmärkande drag för den kinesiska kulturen är också att det är viktigt att inte ”tappa ansiktet”. Det innebär att det är viktigt att upprätthålla en professionell fasad inför den individ man kommunicerar med (Lu, 1996).

2.1.3 Kulturella missförstånd.

Potentiella missförstånd i kommunikationen på grund av olikheter mellan kulturer innebär alltid en risk, och risken blir större om individer som kommunicerar mellan olika kulturer tar förgivet att missförstånd ska uppstå på grund av olika kulturella bakgrunder. Till skillnad mot

vad mycket forskning på området säger så behöver kulturella missförstånd inte alltid vara språkligt betingade, även om de kan vara det. Att språkskillnader existerar behöver inte få allvarlig påverkan för hur människor förstår varandra, och hur de klarar av att konversera. Missförstånd som anses vara kulturella kan också bero på ojämlikhet. Det kan vara både ett kulturellt eller ett språkligt missförstånd, vissa missförstånd som anses vara kulturella är i själva verket lingvistiska. Medan vissa missförstånd som anses vara kulturella i själva verket är baserade på ojämlikhet eller olikheter (Paulston et al., 2004). Om missförstånd uppstår i kommunikationen, eller om mottagaren inte förstår vad avsändaren menar är det mycket viktigt att människor är tydliga och berättar att de inte förstår. Ibland kan människor låtsas att de förstår vad andra säger även om de inte gör det, kanske på grund av rädsla för att göra bort sig. Detta leder till att de får svårare och svårare att följa med i kommunikationen, vilket kan påverka hela arbetslag om vissa medlemmar därför sitter tysta och inte bidrar (Kassis-Henderson, 2005).

I multikulturella grupper är det viktigt att klargöra för medlemmarna att det finns olika sätt att tala och lyssna (Hogan, 2007). En lyckad interkulturell kommunikation kräver inte enbart bra översättning, det kräver att båda parterna är villiga att gå utanför sina egna ramar och röra sig lite närmre varandra tillsammans (Paulston et al., 2004). Det är också viktigt att ta hänsyn till kulturella skillnader och träna människor till att utveckla en förståelse och hänsyn för andra kulturer. Dock finns många svårigheter med tvär-kulturella grupper, inte bara kulturkrockar. Organisationen och dess medlemmar måste utveckla en högre nivå av förståelse genom anpassning och förändring. En god hjälp på vägen är att utveckla informella metoder för input och återkoppling grupper emellan vilket kan ske med hjälp av bland annat tvär-kulturella nätverk av informell karaktär. En öppen kommunikation bör också uppmuntras genom att poängtera vikten av tydlighet och ärlighet i allt som kommuniceras (Milliman et al., 2002).

2.2 Kommunikationsmedel

Kommunikation ansikte mot ansikte är en kommunikationsform som är mycket effektiv och bidrar till hög tillfredsställelse bland de parter som deltar i kommunikationen. Forskning har visat att datorbaserad kommunikation tar bort många delar av kommunikationen som finns vid interaktion ansikte mot ansikte. Dessa delar bidrar till förståelse av budskapet genom bland annat möjligheten till avläsning av kroppsspråk och ansiktsuttryck, och därför kan den datorbaserade kommunikationen bli mindre effektiv (Rhoads, 2010).

Datorbaserad kommunikation har dock vissa fördelar gentemot kommunikation ansikte mot ansikte. Till exempel kan det skapa ökad jämlikhet mellan individer på olika hierarkiska nivåer, samt bjuda in till ett ökat deltagande bland passiva individer, eftersom de individer som tenderar att ta över i en kommunikation ansikte mot ansikte har färre möjligheter att dominera i datorbaserad kommunikation. Datorbaserad kommunikation är dessutom användbart i ett globalt samhälle eftersom det ger organisationer möjlighet att dela kunskap från de mest kunniga till andra parter oavsett var i världen de befinner sig, eller i vilken tidszon de än vistas. Den här typen av kommunikation är alltså gränsöverskridande och hjälper även till att reducera resekostnader (Martins, Gilson & Maynard, 2004).

Rhoads (2010) säger att det vid användning av datorbaserad kommunikation krävs en omfattande förståelse för dess fördelar och begränsningar. Till exempel är det bra att känna till att visuell identifikation är en viktig del och därför bör videolösningar användas strategiskt, samt att en uppsättning olika medier är mer effektivt än att bara använda ett

medium. Virtuellt samarbete är också mer lättpåverkat av om det finns förtroende mellan gruppens medlemmar, men det är något som kan byggas över tid även i virtuella miljöer. Det viktigaste för att få en god kvalitet på datorbaserad kommunikation är låta relationsskapandet ta tid. Digital teknik minskar inte mängden arbete och den energi det tar att bygga en relation som fungerar långsiktigt.

2.2.1 Mail som kommunikationsmedel

När olika enheter i ett företag befinner sig på ett stort geografiskt avstånd från varandra kommer kommunikationen automatiskt att ske mycket med hjälp utav tekniska hjälpmedel. O’Kane och Hargie (2006) framhåller att valet av kommunikationsmedel beror på målet med kommunikationen. Mail som kommunikationsmedel är främst användbart för att överföra information. Större komplexa problem eller avancerade frågor kan vara lämpligt att hantera genom något annat kommunikationsmedel. Kommunikation genom mail ställer stora krav på självmedvetenhet och avsikt hos användaren, vilket innebär att användaren måste vara medveten om sitt sätt att uttrycka sig samt vara tydlig med maillets avsikt. Vidare innebär mailanvändning att användaren måste ha bra uppfattningsförmåga om maillets innehåll och kunna plocka upp små kontextuella signaler i skrift. Avsaknaden av svar eller återkoppling på mail kan dessutom leda till konflikter mellan parterna.

För att mailanvändningen inom en organisation ska bli optimal kan det vara bra att utbilda medarbetarna i mailhantering. Det är viktigt att klargöra vad ett dåligt komponerat mail, med en otydlig avsikt, är och vad det kan få för konsekvenser. En bra hjälp kan vara ett omfattande ramverk av riktlinjer, men även träning. Riktlinjer kan dock vara svåra att implementera och istället bör ramverket ses som en startpunkt för att öka medvetenheten om mailanvändning hos medarbetarna (O’Kane & Hargie, 2006).

2.3 Språk

Mycket av litteraturen som behandlar språkskillnader förklarar dessa som att de hör samman med kulturella faktorer istället för att se språkskillnader som en separat aspekt, oberoende av kultur, och endast beroende av modersmål, men det är viktigt att skilja dessa åt (Kassis-Henderson, 2005). Detta på grund av att de som använder kulturen som förklaringsfaktor inte tar hänsyn till att kommunikation kan se olika ut i olika sociala grupper, som kommunicerar inom ramarna för samma kultur (Scollon & Scollon, 2000).

I dagens affärsliv är engelska det språk som nästan uteslutande används inom multinationella organisationer. Det anses därför vara ett krav att alla som vistas i multinationella organisationer kan kommunicera på engelska. Beroende på vilket modersmål en person har och vilken språkstam det språket kommer ifrån kan det dock vara lättare eller svårare för vissa individer att behärska engelska. Att olika individer talar språket på olika nivåer orsakar stora utmaningar inom affärsrelaterad internationell kommunikation. Det här problemet låter sig dock inte lösas genom traditionell engelskundervisning, utan det som krävs är att individerna övar i den miljö språket ska användas (Ehrenreich, 2010).

Språkrelaterade problem kan ha negativ påverkan på mellanmännsliga relationer och tillit. Det finns bevis för att arbete mellan grupper som talar olika språk skapar spänningar, hinder, och dessutom har betydande konsekvenser för relationsskapande (Kassis-Henderson, 2005). Språksvårigheter blir särskilt påtagliga för multinationella organisationer och dess medlemmar om företaget överskrider nationella gränser där språket i det främmande landet är

från en annan språkstam, och därför innebär ett helt annat sätt att organisera meningar. Exempel på sådana helt skilda språk är engelska och kinesiska (Luo & Shenkar, 2006). Däremot är svenska relativt nära besläktat med engelska (Nationalencyklopedin, 2013).

2.3.1 Vad språksvårigheter kan bero på

Begreppet språklig mångfald syftar inte bara på att människor med olika modersmål lyssnar och uppfattar saker på olika sätt beroende på bakgrund. Olika språkliga bakgrunder innebär också att parterna tolkar budskap på olika sätt, och det är olikheter i tolkningen som gör att budskap kan uppfattas på olika sätt beroende på vilket språk som talas. Detta förbigår vanligtvis människor som vistas i multispråkliga miljöer. Människor är ofta ovetande om att de inte delar samma tolkning av ett meddelande och därför inte hör samma sak, trots att de båda parterna kommunicerar på engelska (Kassis-Henderson, 2005). Engelska som språk inom internationella affärer, så kallad Business English Lingua franca, har dessutom ansetts inte ha några inhemska talare och det kan bidra till ytterligare språksvårigheter mellan individer (Charles, 2007).

Kassis-Henderson (2005) beskriver att skillnader i tolkning också kan påverka hur vi förstår varandra. Människor kan tolka meddelanden på olika sätt beroende på vilken språkstam de tillhör, och forskare har upptäckt att missförstånd även kan uppstå till följd av olikheter i nyanser av meningar som kommer av skillnader i olika språk. Den grundläggande utmaningen för grupper som verkar i en multispråklig miljö är tvådelad. För det första måste de inse att, fast medlemmarna till synes kommunicerar på samma språk, så kommer de fortsätta använda olika sätt att uttrycka sig på och tolka saker olika. För det andra krävs lika mycket anpassning till varandras sätt att interagera från båda hållen för att kunna arbeta tillsammans på ett bra sätt.

Kassis Henderson (2005) framhåller att kommunikation som leder till missförstånd eller misslyckas på andra sätt kan delas in i två kategorier; synlig och osynlig. Synliga svårigheter kan tillskrivas välkända faktorer så som att mottagaren av meddelandet inte förstår på grund av obekant vokabulär, för snabbt tal, stark dialekt eller för många felsägningar. I den andra kategorin kan svårigheterna orsakas av att mottagaren tolkar meddelandet på ett annat sätt än avsändaren avser, och att mottagaren därför tror att denne förstått vad avsändaren menade men gör alltså inte det. Den största utmaningen för en grupp med språklig mångfald är att få alla medlemmar att dela samma tolkning av ett meddelande. Individens förmåga att göra olika tolkningar varierar beroende på hur mycket internationell erfarenhet de besitter och hur mycket de tidigare exponerats för språklig mångfald. Scollon och Scollon (2005) anser att flest kommunikationsmissar ej sker på grund av att någon uttalar fel eller använder dålig grammatik, utan den största källan till missförstånd i kommunikation i en interkulturell kontext ligger i olikheter i diskursen och dess mönster. Skillnader i diskurser handlar t.ex. om hur vi bygger upp meningar och en sådan diskursskillnad kan vara om människor väljer att lägga huvudpoängen i meningen sist eller först.

2.3.2 Hur organisationer kan arbeta för att reducera språkliga missförstånd

För att utveckla en förståelse för olika tolkningar och diskursmönster har innehållslöst tal, så kallat ”småprat”, betonats som en viktig faktor i grupper där individerna har blandad språkbakgrund, dock är problemet med ”småprat” att det uppfattas som olika viktigt beroende på vilken språkbakgrund en individ har (Kassis-Henderson, 2005). I Kassis-Hendersons

studie (2005) beskrivs hur olika samtalsämnen kan vara olika lätta eller svåra för en grupp med språklig mångfald. I den empiri som studien bygger på framkommer att en grupp med språklig mångfald har lättare att prata om tekniska ämnen men svårt att sköta ”småprat” eller tal om t.ex. ledarskap. Det beror på att de olika individernas sätt att tala, inte överensstämmer med varandra när de diskuterar sådana frågor. Om de tekniska ämnena delas samma tolkningar och därför är det lättare att prata om sådana ämnen. DiStefano och Maznevski (2000) säger att för att kunna hantera de svårigheter som uppstår i grupper med språklig mångfald är det även av vikt att klargöra avsikten med meddelandet för mottagaren. Om individer som vistas i flerspråkiga miljöer klarar av att anpassa sig till de premisser som krävs vid samarbete i en internationell grupp så kommer språklig mångfald att ses mer och mer som en värdefull resurs istället för något som försvårar samarbete (Kassis-Henderson, 2005).

3. Teori

Till studien har två teorier använts. En som beskriver olika mediers användbarhet i olika situationer och en som beskriver kommunikation och dess påverkansfaktorer i ett enda system. Dessa två kompletterar varandra eftersom den ena är mer statisk och den andra är mer dynamisk.

3.1 Teorin om mediers synkronicitet

Denis och Valachich (1999) presenterar teorin om mediers synkronicitet som syftar till att undersöka vilken typ av medium som är bäst för vilken typ av kommunikationsprocess. Författarna hävdar att det finns två kommunikationsprocesser som all typ av kommunikation är uppbyggd på; konvergens och överföringsprocesser. Överföringsprocesser innebär utbyte av information och överläggning av informationens betydelse. Konvergensprocesser innebär att individer ska utveckla en delad uppfattning om informationen, och dessutom komma överens om att de har utvecklat en gemensam uppfattning. De anser att det är nödvändigt att anpassa valet av mediet till den kommunikationsprocess som är i fokus. Författarna identifierar fem funktioner i ett medium som kan påverka kommunikationen. De fem funktionerna presenteras nedan med en kompletterande förklaring till vissa. Den första funktionen är möjlighet för direkt återkoppling. Den andra kallas parallellitet och innebär i vilken utsträckning mediet möjliggör för flera personer att delta samtidigt. Den tredje innebär hur stor symbolrikedom ett medium tillhandahåller. Den fjärde kallas förmåga att omforma, vilket innebär huruvida ett meddelande enkelt kan omprövas eller bearbetas igen. Den sista funktionen är justeringsförmåga, och innebär hur mycket ett medium ger möjlighet att finjustera sitt meddelande innan det skickas.

Tabell 3.1 presenterar vilka värden fyra olika kommunikationsmedel (ansikte mot ansikte, videokonferens, telefon och mail) har, beroende på vilken funktion som är viktig. Vilket det bästa mediet för kommunikationen är beror på vilken av dessa funktioner som är viktigast i den specifika situationen. Författarna poängterar också att de flesta uppgifter kräver att deltagarna skiftar mellan de båda kommunikationsprocesserna (överföring och konvergens) och därför är det viktigt att då byta medium. Det bästa sättet att kommunicera blir därför med en variation av olika medier som alla används vid rätt tidpunkt.

Tabell 3.1

	Återkoppling	Symbolrikedom	Parallellitet	Förmåga att omforma	Justeringsförmåga
Ansikte mot ansikte	hög	låg-hög	låg	låg	låg
Videokonferens	medium-hög	låg-hög	låg	låg	låg
Telefon	medium	låg	låg	låg	låg
Mail	låg	låg-medium	hög	hög	hög

Figur inspirerad av Denis & Valchachic (1999, 3)

Olika medier kan även ha olika nivåer av synkronicitet dvs. i vilken utsträckning flera individer kan arbeta tillsammans med samma uppgift samtidigt och ha ett delat fokus. De två olika kommunikationsprocesserna (överföring och konvergens) behöver olika nivåer av synkronicitet. Överföringsprocessen innebär utbyte av information. Det betyder att alla deltagare inte behöver fokusera på uppgiften samtidigt, och de behöver inte heller vara överens om betydelsen av informationen. Medium med låg synkronicitet föredras därför vid överföringsprocesser. Konvergensprocesser innebär att individer ska utveckla en delad uppfattning om informationen. För att uppnå konvergens måste individerna förstå varandras åsikter och synpunkter och därför föredras ofta hög synkronicitet vid dessa processer.

Hög möjlighet till återkoppling och låg parallellitet genererar en hög synkronicitet och är därför gynnsamt vid processer där konvergens (överenskommelse) är målet. Två sådana medier som passar för konvergens är kommunikation ansikte mot ansikte och videokonferens. Mail är det sämsta mediet för denna typ av process. När informationsöverföring istället är målet för kommunikationen är det gynnsamt med låg synkronicitet, vilket skapas av ett medium med låg möjlighet till återkoppling och hög parallellitet. Här är därför mail ett medium att rekommendera.

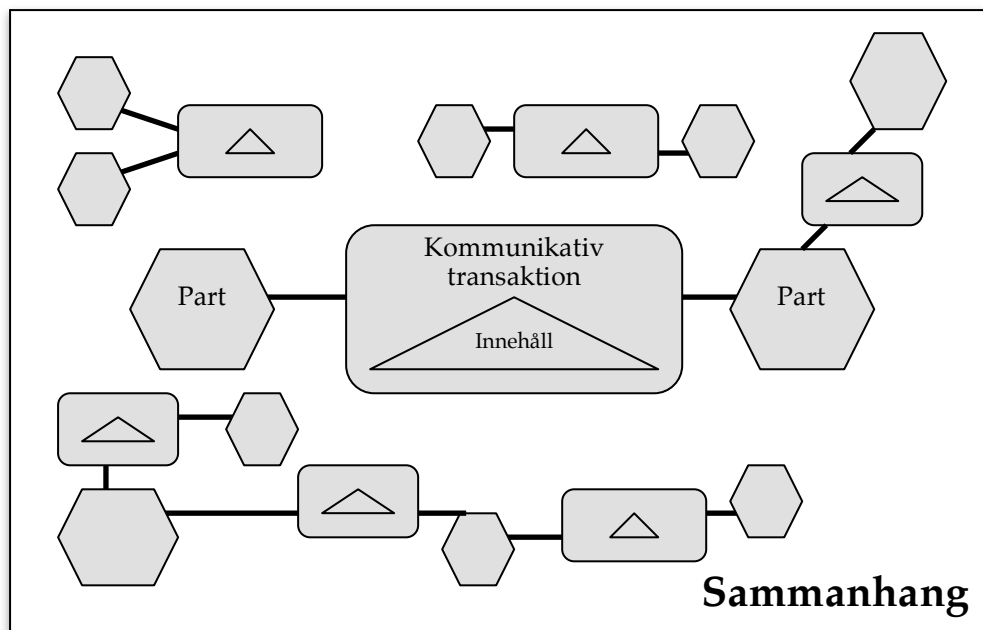
Sammanfattningsvis kan alltså sägas att ett mediums förmåga måste bedömas utifrån vilken typ av process (överföring eller konvergens) som mediet syftar till att användas i. Eftersom processen kan komma att ändras under uppgiftens gång är det viktigt att ha en uppsättning olika medier som alla används till olika syften och för olika ändamål (Denis & Valachich, 1999).

3.2 De kommunikativa transaktionernas ekologi

Modellen om kommunikativa transaktioner och dess ekologi som Kaufer och Carley (1993) presenterar innebär en syn på kommunikation som ett system. Systemet ser parterna i kommunikationen, innehållet, och sammanhanget som parterna vistas i, som delar av en enda ekologi. Med ekologi menas ett påverkanssystem där alla parter påverkas av och är beroende av varandra. Den kommunikativa transaktionen är det som händer när en part kommunicerar med en annan, det vill säga det som händer från att en part förmedlar något, tills den andra parten mottagit det uppfattade budskapet.

Utan ett ekologiskt perspektiv kan det som förmedlas ofta missförstås av mottagaren. Den kommunikativa transaktionen, innehållet, sammanhanget och parterna i kommunikationen är alla delar av ett ekologiskt system, så att om en av dessa variabler påverkas, så påverkas i slutändan alla variabler. Om till exempel sammanhanget förändras så förändras även innehållet i den kommunikativa transaktionen. Figur 3.1 illustrerar de många beroendeförhållandena mellan den kommunikativa transaktionen, innehållet, sammanhanget och parterna.

Figur 3.1



Figur inspirerad av Kaufer och Carley (1993, 87).

Det människor kommunicerar påverkas av deras historia. Detta sker alltid oberoende av vad som kommuniceras och på vilket sätt. Historien överförs till det som ska kommuniceras och på så sätt påverkas den kommunikativa transaktionen av parternas tidigare erfarenheter. Parternas historia förändras fortlöpande på grund av att de påverkas av de kommunikativa transaktioner de tar del av. Att ta del av kommunikativa transaktioner i sammanhanget leder på så sätt till utveckling av kommunikationen.

4. Metod

Följande avsnitt beskriver val av metod, urval med kritiska aspekter samt etiska aspekter. Slutligen diskuteras också studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

För studien valdes en kvalitativ metod. Ofta leder en kvalitativ undersökning fram till mer detaljrik information. Det är också deltagarens uppfattning som ska vara i fokus i en kvalitativ undersökning. Forskaren ska alltså lyssna till och lägga vikt vid intervjupersonens uppfattning om vad som är viktigt och betydelsefullt, och även betrakta problemet ur dennes perspektiv. Forskaren ska försöka förstå deltagarnas värderingar och åsikter inom den miljö där undersökningen genomförs (Bryman, 2008). En kvalitativ metod valdes eftersom studien till stor del berörde deltagarnas åsikter och uppfattningar. Frågeställningarna handlade delvis om vilka uppfattningar de anställda på en kinesisk enhet hade om kommunikationen, dess

möjligheter, barriärer och hur den kunde optimeras. Därför ansågs en kvalitativ studie vara användbar. Det fanns ett intresse i att ge utrymme åt intervjupersonernas åsikter gällande kommunikationen och dess möjligheter och barriärer, för att mer ingående kunna kartlägga ett relativt komplext ämne.

Undersökningen gjordes med hjälp av intervjuer. Bryman (2008) säger att en kvalitativ intervju har fördelen att den fokuserar på deltagarens uppfattning och skapar en bild av vad intervjupersonerna anser är viktigt. Tekniken är även flexibel eftersom intervjuaren kan avvika från intervjuguiden för att mer noggrant kunna undersöka det intervjupersonen berättar om genom följdfrågor. På så sätt kan undersökningen anpassas efter frågor som kan uppkomma i intervjusituationen. Det finns olika typer av intervjuer som är mer eller mindre strukturerade. Den semistrukturerade intervjun har en mall med ett antal frågor som ska ställas under intervjun, men det finns också rum för följdfrågor. Studiens frågeställningar berörde delvis intervjupersonernas uppfattningar, vilket gjorde att den semistrukturerade intervjutekniken passade i detta sammanhang. De genomförda intervjuerna följde en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1 & 2). Eftersom det i en semistrukturerad intervjuteknik finns utrymme att undersöka de åsikter som kommer fram på ett djupare sätt genom följdfrågor passade en sådan teknik bra i studien.

4.1 Urval

Undersökningen gjordes på ett multinationellt företag med verksamhet i olika länder. En kinesisk enhet i företaget valdes ut för studien. Den kinesiska enheten är kopplad till ett huvudkontor i Västra Götaland som utför liknande uppgifter, men undersökningar gjordes endast i Kina för att få ett mångfacetterat perspektiv som kunde uppnås eftersom det arbetar medarbetare med både svensk och kinesisk bakgrund där. Det har dessutom visat sig att dotterbolagens eller mindre enheters utformning spelar en stor roll vid kunskapsöverföringen, och därmed kommunikationen, mellan enheter i multinationella företag. Exempel på utformning är hur stor enheten är, och vart den geografiskt är belägen (Noorderhaven & Harzing, 2009). Därför blir de mindre enheterna mer intressanta att studera än huvudkontoret.

Den kinesiska enheten består av fyra avdelningar och intervjuer gjordes på de två avdelningar som behövde ha mest kontakt med huvudkontoret. Att intervjuer genomfördes på dessa avdelningar berodde på att medarbetarna på dessa avdelningar kunde tänkas ha mest tankar och uppfattningar om det som ämnades undersökas, eftersom de hade mer kontakt med den svenska enheten än många andra. Dessa personer var även de som hade ett behov av att kommunikationen skulle fungera på grund av den täta kontakten.

Ett målstyrt urval genomfördes, där det i samråd med kontaktpersonen i Kina diskuterades vilka som kunde passa bäst för att undersöka frågeställningarna. Kontaktpersonen är den som arbetat längst på enheten, och är alltså mest bekant med medarbetarna. Ett målstyrt urval innebär att intervjupersoner som har direkt koppling till de forskningsfrågor som ska besvaras väljs ut för att delta, målstyrda urval görs också ofta på mer än en nivå (Bryman, 2008). Först valdes de avdelningar som intervjuerna skulle genomföras på ut, och valet föll på de två avdelningar som har mest kontakt med Sverige. Ett flertal avdelningar agerar mestadels lokalt och behöver inte ha mycket kontakt med Sverigekontoret och de var därför inte aktuella. Därefter valdes intervjupersonerna ut och där föll valet både på de personer som vid tidpunkten för urvalet hade en relativt tät och god kommunikation med den svenska enheten. Även personer som hade knapphändig kommunikation med huvudkontoret, och alltså

behövde förbättra kontakten valdes ut. Att enbart intervjua de medarbetare som hade god kontakt med huvudkontoret skulle ge en missvisande bild över hur den övergripande kommunikationen fungerar, samtidigt var också dessa personers åsikter värdefulla för att kunna skapa en helhetsbild av situationen. Urvalet ledde till att ungefär hälften av medarbetarna som valdes ut hade god kontakt med huvudkontoret, medan den andra hälften hade bristfällig kontakt.

Intervjuerna genomfördes med sex medarbetare med kinesisk bakgrund och tre medarbetare med svensk bakgrund. Att fler intervjuer gjordes med kinesiska medarbetare berodde på att de flesta medarbetarna med svensk bakgrund kommer att åka tillbaka till Sverige inom ett år. Därför kunde en missvisande bild ha uppstått genom att lyssna för mycket på dem när enheten i framtiden nästan uteslutande kommer bestå av lokalmedarbetare. Målet var alltså att anpassa urvalet efter hur det såg ut på arbetsplatsen rent statistiskt. Att komplettera med intervjuer med svenska medarbetare gjorde dessutom att en bild kunde skapas om huruvida åsikterna om hur en optimal kommunikation bör etableras gick isär mellan medarbetarna med svensk respektive kinesisk bakgrund.

4.2 Genomförande

Intervjuerna bokades ett par dagar innan och i samband med att intervjupersonerna bekräftade närvaron fick de ett missivbrev med information (se bilaga 2 & 3). För att förbättra kvaliteten i intervjuguiden genomfördes en pilotintervju och därefter utvärderades vad som gått bra respektive mindre bra. Under intervjun uppkom ett ämne som var intresseväckande och därför lades en fråga rörande det ämnet till. Några frågor korrigerades. Det bestämdes att båda två skulle medverka vid samtliga intervjuer för att kunna stämma av våra uppfattningar och intryck med varandra, om det eventuellt var något som tolkats på olika sätt. Risken för att missa eller feltolka information blev mindre om båda närvarade (Kvale, 1997) vilket ansågs som en stor fördel. Nackdelen med det var att intervjupersonerna kunde ha uppfattat sig vara i en underlägsen position (Trost, 2010), men den minskade risken för att feltolka svar var en fördel som vägde över. För att eliminera en eventuell känsla av underlägsenhet bestämdes att en av oss var passiv under intervjun och endast tog anteckningar, eller i vissa fall ställde följdfrågor.

Intervjuerna spelades in efter intervjupersonernas medgivande och transkriberades därefter. Intervjupersonerna erbjöds sedan att ta del av det transkriberade materialet för att kunna komma med eventuella förklarande synpunkter om de upplevde att de blivit missförstådda eller liknande under intervjun. Transkriberingen skedde genom att intervjuerna återgavs ordagrant, men stundtals med viss redigering för att kunna fånga upp innebörden av en mycket rörig mening på ett bättre sätt. När analys av det transkriberade materialet sker genom meningskoncentrering, som i den här studien, kan det vara önskvärt att redigera utskriften till viss del (Kvale, 1997), vilket alltså gjordes. Innan transkriberingen startade säkerställdes också riktlinjer för arbetet för att båda skulle göra på samma sätt, vilket var viktigt för den senare analysen (Kvale, 1997). Den viktigaste riktlinjen blev då att försöka återge det intervjupersonen verkligen menade med sina uttalanden.

Analysen av intervjuerna genomfördes genom så kallad meningskoncentrering, vilket innebär att det transkriberade materialet delas upp i meningsenheter, alltså det stycke text där intervjupersonen talade om samma sak (Kvale, 1997). Efter uppdelningen i meningsenheter tecknades ett centralt tema över det som dominerade meningsenheten. Själva

meningsenhetens innebörd fick alltså en mer kortfattad beskrivning, vilket gjordes för att på ett enkelt sätt skapa en överblick över det samlade materialet. Vid sammanställandet av materialet var forskningsfrågorna i fokus för att säkerställa att inget överflödigt uttalande koncentrerades. Genom att ta forskningsfrågorna i beaktande kunde det oväsentliga materialet sällas bort från det väsentliga och senare sammanställas tematiskt.

4.3 Etiska aspekter

För att säkerställa att arbetet har genomförts på ett etiskt försvarbart sätt användes vetenskapsrådets forskningsetiska principer. De fyra principerna är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet innebär att forskaren måste lämna information till deltagarna i undersökningen om deras uppgift i studien och villkor för deltagandet. Intervjupersonerna ska också upplysas om att det är frivilligt att delta (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla informationskravet skrevs både i missivbrevet (se bilaga 2 & 3), samt i de mail som skickades ut vid intervjubokningarna att deltagandet var frivilligt. Vid starten för varje intervju klargjordes också syftet med studien ytterligare en gång så att intervjupersonerna skulle ha full förståelse för varför de deltog. Innan intervjuerna fick samtliga deltagare dessutom information om anonymiteten i undersökningen, både genom oss men även genom kontaktpersonen som skickade ut mail till samtliga medarbetare och förklarade syftet med projektet och beskrev genomförandet. Kontaktpersonen skrev då också att de som valde att delta i intervjuerna skulle vara anonyma.

Samtyckeskravet innebär att forskaren måste få samtycke från de deltagare som medverkar i studien. Intervjupersonen ska också ha rätt att själv bestämma om, och hur länge denne vill delta. Om en deltagare vill avbryta sin medverkan ska det ske utan några negativa konsekvenser (Vetenskapsrådet, 2002). På grund av att studien genomfördes i företagsmiljö så behövde det tas i beaktande om deltagarnas medverkan kunde påverka kollegors och/eller överordnades syn på dem som person på ett negativt sätt. Om det fanns en negativ inställning till studien på företaget kanske de medverkandes rykte och förtroende skulle skadas, vilket var något som togs i beaktande. Eftersom chefen uttryckt sitt fulla stöd för studien bedömdes dock sannolikheten för att de intervjuade skulle påverkas på ett negativt sätt som relativt liten. Att en överordnad var positiv kunde samtidigt ha inneburit att medarbetarna kände en påtryckning att delta (Kvale 1997) och för att undvika ett sådant dilemma krävdes noggrannhet med att, både i missivbrevet och i mailet som skickades ut i samband med bokningen, förklara att deltagandet var frivilligt.

Konfidentialitetskravet innebär att etiskt känsliga uppgifter måste behandlas varsamt. Uppgifter som kan identifiera deltagarna måste antecknas och lagras på ett sätt som innebär att utomstående inte kan komma åt dem (Vetenskapsrådet, 2002). Eftersom mycket av arbetet utfördes på intervjupersonernas arbetsplats, och eftersom allt material förvarades där blev det extra viktigt att vara noggrann med konfidentialiteten. Anteckningar från intervjuerna förvarades därför i en låst låda. Transkriberingen gjordes med hörlurar och på en avskild plats så att ingen annan kunde få möjlighet att läsa det transkriberade materialet.

Det sista kravet, nyttjandekravet, innebär att de uppgifter som samlas in under datainsamlingen inte får användas, eller lånas ut i annat än forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2002). Det material som samlades in under intervjuerna har inte använts till annat än den

egna studien. Företaget, eller andra parter, har ej fått ta del av materialet utan endast det sammanställda resultatet. Genom noggranna övervägningar och reflekterande över etiska ställningstaganden har alltså vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer uppnåtts.

4.4 Kritiska aspekter, validitet och reliabilitet

4.4.1 Kritiska aspekter

Att vistas i samma miljö som de människor som studeras kan innebära en risk för överidentifiering med miljön där forskaren vistas. Det kan leda till en svårighet att behålla det vetenskapliga syftet med undersökningen och istället lockas till att sätta organisationens intressen före forskningens (Bryman, 2008). Eftersom studien gjordes i en organisation där fullt tillträde till arbetsplatsen erhöles, samt eftersom vi uppträdde nästan som anställda under fem veckors tid kunde ha orsakat en sådan påverkan. För att undvika det förtydligades innan samarbetets början att studien var underlag för examensarbetet vid Göteborgs Universitet och alltså inte ett renodlat uppdrag för organisationen. Detta förtydligades för kontaktpersonerna både i Sverige och i Kina.

De författare som refererats till i studien för att beskriva kommunikation ur ett interkulturellt perspektiv har nästan samtliga varit av europeiskt eller amerikanskt ursprung (Brake et. al., 1995; Paulston et. al., 2004; Haghirian, 2010; Hogan, 2007; Lustig & Koester, 1998; Schneider & Barsoux, 2003; Scollon & Scollon, 2000). Några böcker om interkulturell kommunikation av asiatiska författare har inte hittats. Det kan ifrågasättas om vi haft ett ensidigt perspektiv på kulturella skillnader eftersom i princip enbart västerländska författare har använts. Dock har vi valt att ställa oss kritiska till att generalisera utefter nationstillhörighet. Även om asiatiska forskare skulle använts, hade samma slutsatser troligtvis dragits, gällande att nationskultur inte ska befastats för stor vikt, oberoende av vilken ståndpunkt de asiatiska författarna än har. Detta på grund av det kritiska perspektivet mot generalisering av individer i en viss folkgrupp.

4.4.2 Validitet och reliabilitet

Extern reliabilitet, dvs. hur väl en undersökning kan upprepas, kan vara svårt att uppnå i kvalitativ forskning eftersom sociala miljöer förändras över tid (Bryman, 2008). En betydande faktor för att kunna etablera en god kommunikation och en relation mellan enheter i multinationella företag är tid (Rhoads, 2010) och därför skulle kommunikationen delvis kunna förbättras över tid utan större insatser. Det blev därför svårt att i det här fallet uppnå en god extern reliabilitet. Intern reliabilitet betyder att forskarna kommer överens om hur de ska tolka observationerna och det material som samlas in (Bryman, 2008). All sammanställning av intervjumaterialet gjordes tillsammans där transkriberingarna användes som stöd för att för att uppnå en enad syn och för att successivt ha möjlighet att diskutera slutsatserna tillsammans. På så sätt uppnåddes en intern reliabilitet för undersökningen.

Bryman (2008) framhåller att intern validitet innebär att det ska finnas en likformighet mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som utvecklas. Den interna validiteten tenderar att bli god i kvalitativa undersökningar på grund av att forskaren ofta närvarar i deltagarnas sociala miljö, t.ex. på arbetsplatsen. Den interna validiteten i undersökningen uppnåddes genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes på plats i Kina, vilket ledde till en starkare anknytning till det empiriska materialet, genom deltagande i den

sociala miljön. Extern validitet innebär huruvida resultaten kan generaliseras till andra miljöer. Det kan bli problem i kvalitativa studier på grund av begränsat urval (Bryman, 2008). För att uppnå relativt god extern validitet fokuserades det enbart på de uppfattningar som framkom i empirin som hade stöd i den teoretiska referensramen. Intervjupersonerna hade en del företagsspecifika tankar om hur kommunikationen kunde utvecklas, som enbart nämndes av enstaka intervjupersoner, och som inte hade stöd i litteraturen. Dessa tankar kunde exempelvis handla om företagsspecifika mötesstrukturer. Dessa relativt enstaka åsikter undersöktes därför inte närmare. Dock har undersökningen endast utförts på ett företag, det är möjligt att studien skulle få en högre extern validitet om den hade utförts på flera olika företag. Även om studien endast utfördes på ett företag kan den ändå anses ha en extern validitet eftersom studien understödjer allt material som har framkommit i empirin med teori.

4.4.3 Generaliserbarhet

Eftersom undersökningen är utförd på endast ett företag kan resultatet inte vara generaliserbart för samtliga multinationella organisationer. Vissa företag kan ha etablerade rutiner för hur kommunikationen ska skötas som fungerar annorlunda än i den studerade organisationen. För att i någon utsträckning kunna sätta studien i ett större sammanhang har vi utgått från litteratur där vi funnit utbrett stöd och bekräftelse för flera av de barriärer och möjligheter som intervjupersonerna pekade ut. Vi har även funnit samband mellan tidigare forskning och intervjupersonernas uppfattningar om hur en optimal kommunikation kan etableras. Det material som inte funnits utvecklat stöd för i litteraturen har inte använts och på så sätt kan studien anses ha ett mått av generaliserbarhet. Samtidigt som intervjuer enbart gjorts på ett företag så fann vi ändå relativt starka kopplingar mellan de nio intervjupersonernas svar vilket styrker måttet av generaliserbarhet.

5. Resultat

Nedan presenteras resultatet av de nio intervjuerna. Efter analysen av transkriberingarna framkom fyra centrala teman som återkom i flera av intervjuerna, och resultatet indelades därför efter dessa. De fyra temana är: kulturella aspekter, mellanmännsliga relationer, kommunikationsmedel och språk. För att tydliggöra om det finns någon skillnad mellan intervjupersonernas svar beroende på nationell bakgrund så skrivs nationaliteten på intervjupersonerna ut. För variationens skull kommer medarbetare med kinesisk bakgrund även benämnas lokalmedarbetare.

5.1 Kulturella aspekter

Tre intervjupersoner med kinesisk bakgrund talar om kulturell anpassning till varandra och en säger att de måste släppa sitt inhemska kommunikationssätt och anpassa sig till svenskarna för att kunna kommunicera i en global miljö. En annan tror att anpassning sker för båda parter om de arbetar i ett företag från ett annat land under en längre period. Ytterligare en intervjuperson säger att svenskarna har anpassat sig på ett sätt som gör att kineserna förstår dem bättre genom kunskap om den kinesiska kulturen. Personen upplever även att anpassning till svenskarnas arbetssätt har gjorts från hans sida. En intervjuperson med svensk bakgrund nämner att anpassning måste ske från båda håll, och säger att de vill försöka skapa en gemensam organisationskultur som inte utgår från någon nationell kultur.

Egentligen försöker vi skapa någon gemensam organisationskultur. Det ska inte vara svenskt, det ska inte vara kinesiskt. Det ska vara en organisationskultur

En kulturell nationsskillnad i kommunikationen som framkommer är att kineser lägger vikt vid att inte göra bort någon offentligt. Två lokalmedarbetare säger att det är viktigt och tar som exempel att hård kritik är bäst att framföra i enrum. En svensk uppvisar en medvetenhet om att de kinesiska medarbetarna är angelägna om detta och säger att det är viktigt att upprätthålla den så kallade ansiktskulturen för att inte göra bort någon. En annan nationsskillnad handlar om öppenhet i kommunikationen. Hälften av lokalmedarbetarna säger att de tycker att svenskarna är mer öppna i sin kommunikation än kineserna, vilket de uppskattar. Två av svenskarna berättar att öppen kommunikation är en del av organisationskulturen, och efterfrågar en ännu mer öppen kommunikation.

En lokalmedarbetare säger att det finns kulturella skillnader mellan svenskar och kineser, men att det inte är något problem internt på enheten eftersom de kan träffas ansikte mot ansikte och på så vis reda ut oklarheter och missförstånd. En intervjuperson av respektive nationalitet säger däremot uttryckligen att det inte finns så utmärkande skillnader mellan nationerna

Jag tycker väl överhuvudtaget att det är större skillnader mellan individer, både i Sverige och i Kina än vad det är mellan svenskar och kineser

Swedish people and Chinese people, we may have some different background/.../but finally, I don't think there is too much differences between us

Fyra intervjupersoner, två av respektive nationalitet, talar om kulturella skillnader som en barriär. En intervjuperson av respektive nationalitet säger att kulturella skillnader gör att vi förstår varandra på olika sätt. En annan säger att kulturella skillnader kan leda till minskad kommunikation och allvarliga konsekvenser. En lokalmedarbetare upplever att kineser tenderar att ta jobbet mer seriöst vilket skapar skillnader i beteenden som i sin tur kan påverka jobbet. I början av intervjupersonens anställningstid på företaget var det svårt för svenskar och kineser att förstå varandra rent kulturellt, men anser att svenskarna har anpassat sig.

5.2 Mellanmännsliga relationer

Att besöka varandra på de olika enheterna framhålls som värdefullt av samtliga, bland annat för att bygga en relation mellan medarbetarna. Tre intervjupersoner, en svensk och två kinesiska, uttrycker en svårighet med att höra av sig till någon de inte känner och även en svårighet med att få hjälp eller återkoppling från en person de inte har en relation till. Samtliga har någon gång varit på besök på huvudkontoret och många upplever att kommunikationen efter besöket blivit bättre. Det beror till stor del på att det skapats en relation till personerna på huvudkontoret, som då blir mer benägna att dela med sig av sin kunskap och ge snabbare återkoppling och hjälp.

I met a guy when I was in Gothenburg and before he never replied my e-mail /.../ And then I was there and I thought that he was a really good guy. He told me that; 'Now that you are here I at least know what you look like, you are not just a name or a voice you are a person.' And after that we have a really good dialogue and he always tries to support me by e-mail or telephone.

Hälften uttrycker att god kommunikation bygger på förståelse och respekt för varandra. För att bygga förståelse och respekt är det viktigt att träffas och skapa en bra relation. De säger att en ökad förståelse också kan leda till att missförstånden blir färre.

Något som framkommer under intervjuerna är att den kinesiska enheten i dagsläget är i behov av mycket stöd och support från huvudkontoret, vilket vissa anser kan orsaka svårigheter eftersom huvudkontoret har en hög arbetsbelastning och inte alltid har tid att bistå. Tre intervjupersoner, både svenska och kinesiska, nämner att de ibland blir bortprioriterade av huvudkontoret vilket förhalar deras arbete, eftersom vissa problem kräver hjälp från huvudkontoret innan de kan gå vidare. De säger även att låg prioritet kan leda till att mail blir obesvarade, men samtidigt uttrycks också förståelse för huvudkontorets prioriteringar just på grund av medvetenheten för dess höga arbetsbelastning. Förståelse för huvudkontorets höga arbetsbelastning uttrycks av samtliga.

En sak som samtliga intervjupersoner berör är att eftersom det är en så pass ung organisation är den ej på samma kunskapsnivå som den svenska enheten ännu. Därför är den beroende av mycket kunskap från huvudkontoret. Kunskapsutbytet är dock ofta baserat på att enheten i Kina måste efterfråga kunskapen. Här går åsikterna isär om huruvida det är lätt eller svårt att få huvudkontoret att dela med sig av sin kunskap. Hälften av intervjupersonerna, både svenska och kinesiska, anser att huvudkontoret delar med sig alltför lite av sin kunskap. Medan den andra hälften anser att den kunskap som den kinesiska enheten behöver kan tillhandahållas snabbt och enkelt. Tre intervjupersoner, både kinesiska och svenska, anser dessutom att kontakten mellan de båda enheterna måste förbättras, men samtliga anser att det finns förbättringspunkter även om det inte är något akut. Ett par lokalmedarbetare uttrycker att de behöver bli mer inkluderade i huvudkontorets organisation och få delta mer i beslutsprocesser. De anser dessutom att det verkar som om organisationerna har olika prioriteringar och arbetar mot olika mål vilket försvårar ett samarbete och därmed också kommunikationen. Att samarbetet har stor betydelse för hur kommunikationen sköts uttryckte en intervjuperson på följande sätt:

Det handlar väldigt mycket om att få hit jobb. Det är liksom det som är /.../ grunden för så mycket, att man har något bra att jobba med. Har enheterna inget att jobba med så har man inget att kommunicera om, man har inget att utvecklas kring, varken som individ eller som organisation

5.3 Kommunikationsmedel

Samtliga intervjupersoner uppskattar kommunikation ansikte mot ansikte och anser att det är ett mer effektivt sätt att kommunicera än till exempel över telefon eller via mail, eftersom direktkommunikation eliminerar missförstånd. Distansen betonas som ett problem av samtliga, och hälften efterfrågar någon form av videolösning för möten för att försöka minska missförstånden och skapa mer effektivitet i mötena. Samtliga betonar även problem med tidsskillnaden, men påpekar att det inte går att göra någonting åt det.

Fyra kinesiska intervjupersoner och ett par svenska betonar vikten av tydlighet när de kommunicerar, för att underlätta för mottagaren att förstå meddelandet. Hälften talar om att öppen kommunikation mellan enheterna uppskattas. De upplever också att störst risk för missförstånd uppstår när mottagaren inte är tillräckligt insatt i frågan, eller inte får tillräcklig bakgrundsinformation vid beskrivningen av problemet. De anser att tydlighet och bakgrundsinformation är viktiga stöttepelare oavsett vilken typ av kommunikationsmedel som används, men det är framförallt mail som intervjupersonerna syftar på. En lokalmedarbetare uttrycker väldigt tydligt hur mail bör utformas och säger att det är viktigt att förklara vad det faktiskt är man behöver hjälp med och varför, samt vad man redan förstår av problemet. Intervjupersonen säger även att bakgrundsinformation förenklar för mottagaren och hjälper till att få problemet löst fortare.

Not just say: 'Hi, can you give me the answer?' but you can on your hand give your understanding for the problem and they will take you more serious/.../ So it's just not: 'Oh, I will not answer this stupid question'. It's more like giving my opinion, maybe I understand a little bit or maybe I try to find something before I send someone just a question mark

Sex intervjupersoner, både kinesiska och svenska, säger att mailväxling är något som skapar mycket missförstånd om inte mottagaren vet vad ärendet handlar om. Men även om mail kan orsaka missförstånd uttryckte mer än hälften av intervjupersonerna, både svenska och kinesiska, att mail är ett bra kommunikationsmedel i vissa situationer. Det kan bland annat vara när mottagaren är insatt i ärendet, när någon vill skicka över data, som en bekräftelse på att den andra parten förstått vad man tidigare samtalat om, när språkbarriären är hög och vid enklare frågor och lättare diskussion. En annan svårighet med mailväxling är att få respons i tid. I princip samtliga upplever att det tar för lång tid att få svar på mail. Inom hur lång tid de förväntas få svar eller inom hur lång tid de faktiskt får svar varierar, men i princip samtliga anser att tiden de behöver vänta på svar är för lång. Dock berättar hälften av intervjupersonerna att Kinas organisation är snabbare än den svenska, delvis på grund av att den är mindre och kan ha korta kommunikationsvägar.

Fysiska möten genom besök på respektive enhet är ett sätt att kommunicera som är mycket populärt. Besöken sker mestadels genom att medarbetarna från den kinesiska enheten besöker huvudkontoret. Samtliga intervjupersoner betonar hur värdefullt det är att besöka varandra för att få till stånd en god kommunikation. Olika förklaringar ges till varför besök är bra för kommunikationen, en är för att skapa nätverk.

Jag tror ju att det är väldigt viktigt att ha ett nätverk på båda ställena/.../Att inte ha några anställda från det svenska kontoret alls som arbetar här i Kina tror vi ju är helt ohållbart om man vill ha nån slags koppling mellan kontoren/.../Vi skulle vilja att det åker kineser till Sverige och jobbar där lika väl som att det kommer svenskar och jobbar här

Fler anledningar till varför det är viktigt att besöka varandras kontor är för att kunna dela kunskap med varandra och få utbildning i hur huvudkontorets organisation fungerar. Att få utbildning gäller framförallt lokalmedarbetarna i Kina, eftersom svenskarna på enheten i Kina ursprungligen kommer ifrån huvudkontoret. De är därför redan väl insatta i den enheten. Ett annat skäl till att det är viktigt att träffas i verkligheten är att kommunikationen ansikte mot ansikte reducerar missförstånd, samt att lokalmedarbetarna får lära känna medarbetarna på huvudkontoret. De flesta lokalmedarbetarna säger dessutom uttryckligen att kommunikationen efter besöket hade förbättrats.

I have been to Sweden twice/.../and before we really had some misunderstandings/.../But after I met everyone and had face-to-face talk and introduced what is happening in China/.../ it seems that they are more friendly

Hälften av lokalmedarbetarna tycker att det är svårt att veta vem i Sverige de ska kontakta för att få hjälp, eftersom de inte vet vem som är ansvarig för vad. Det beror på att de vet för lite om medarbetarna på huvudkontoret och vad deras arbetsuppgifter är. De berättar att förfrågningar ibland skickas till fel personer på grund av det. En svensk förklarar att lokalmedarbetarna dessutom har ett flertal kontaktpersoner beroende på vilket projekt de för tillfället arbetar med, men intervjupersonen tror att de oftast vet vem de ska kontakta i alla fall. En svensk och ett par kinesiska medarbetare upplever att det är svårt att etablera en kontinuerlig kontakt mellan lokalmedarbetarna och medarbetarna på huvudkontoret, och att det behövs en bättre klarhet över vilka de ska kontakta på huvudkontoret i vilka ärenden.

5.4 Språk

En barriär som sju intervjupersoner nämner är att användningen av andraspråket för båda parter kan skapa missförstånd, bland annat på grund av felaktiga översättningar, men även för att människor får svårare att uttrycka sig på ett språk som inte är deras modersmål. Ett par lokalmedarbetare tycker att svenskar och kineser har väldigt olika sätt att grammatiskt och uttrycksmässigt bygga upp sina modersmål, vilket kan påverka hur väl de anställda förstår varandra. Både svenskar och kineser poängterar att det är lättare att kommunicera inom enheten, eftersom de då har mer tid att förklara och därför är missförstånd inte alls lika vanliga internt. Två lokalmedarbetare säger att huvudkontoret inte alltid förstår vad enheten i Kina behöver hjälp med och därför svarar sent. En intervjuperson påpekar även att de ibland får svar på en fråga som inte ställts. Tre intervjupersoner, en kinesisk och två svenska, tycker dessutom att svenskar talar bättre engelska än kineser, och därför har lättare att förstå den andra parten.

Tre lokalmedarbetare erfar att små skillnader i hur de använder ord och språknyanser kan skapa felaktiga uppfattningar. En av dessa säger att de små nyansskillnaderna i språk är den största faktorn till missförstånd och att det skapade mycket förvirring i början av intervjupersonens tid på företaget. När det gäller uttal säger personer från båda nationaliteter att det är svårt att förstå varandras uttal, och att det krävs en tid för att vänja sig. Fem lokalmedarbetare och en svensk talar om språklig anpassning och upplever att de med kinesisk bakgrund har anpassat sig till ett svenskt sätt att kommunicera, samt till vissa svenska språknyanser. Två av dessa, en med svensk bakgrund och en med kinesisk, säger även att svenskarna har anpassat sig till kineserna rent språkligt. En lokalmedarbetare berättar hur det kunde vara när han kommunicerade med sin svenske chef innan han vant sig vid svenskt uttal.

The tone of the Swedish is a little bit different, so I spent a couple of weeks getting used to my boss's pronunciations/.../First I could understand maybe 50%. When he spoke a sentence I could only understand maybe half of it. And the other half; the only thing I could do was to guess

Tre intervjupersoner, två svenskar och en lokalmedarbetare, nämner att ibland när de kommunicerar med en person av annan nationalitet verkar det som att personen inte alltid förstår. Dock säger dessa personer inte till om de inte förstår. Två intervjupersoner av respektive nationalitet hävdar att meningar och ord kan behöva förenklas vid översättning för

att de ska förstå varandra bättre. De säger också att enkelhet och tydlighet är viktigt för att uppnå detta, och de vill att samtliga på företaget ska sträva efter att vara tydliga och enkla i sin kommunikation.

En språklig möjlighet som tre intervjupersoner, två lokamedarbetare och en svensk, påpekar finns är att de anställda på båda enheterna kan samlas runt tekniska, företagsgemensamma, termer och använda dessa för att förstå varandra bättre. Dock poängterar den svenske medarbetaren att lokalmedarbetarna inte är lika bekanta med företagspråket som svenskarna som arbetat länge i organisationen.

6. Analys

Analysen delas upp efter samma teman som resultatet. Kulturella aspekter och mellanmännsliga relationer har slagits samman, eftersom det vid analysen blev svårt att separera dem. I analysen varvas resultatet med den teoretiska referensramen. Först analyseras kulturella aspekter och mellanmännsliga relationer, därefter kommunikationsmedel, sedan analyseras språk och slutligen de kommunikativa transaktionernas ekologi.

6.1 Analys av kulturella aspekter och mellanmännsliga relationer

Fyra intervjupersoner, två av varje nationalitet, sade att kulturella skillnader kan vara en barriär för kommunikationen. I detta fall framgick ej om de syftade på nationella skillnader eller andra kulturella skillnader. Viss litteratur om språk hävdar att missförstånd ej beror på kulturella faktorer, utan på hur vi organiserar vårt modersmål (Kassis-Henderson, 2005). Interkulturell litteratur hävdar istället att det beror på skillnader i kulturer, vilket kan vara allt från nationskultur till mindre gruppers enskilda kulturer (Schneider & Barsoux, 2002). Det är därför svårt att säga vad missförstånden beror på. En intervjuperson uttryckte dessutom att språksvårigheter elimineras om det finns mer tid till att förklara innebörden av något. En annan intervjuperson uttryckte samma sak fast om kultur, dvs att de kulturella svårigheter elimineras om människor har mer tid på sig att förklara. Det understryker ännu mer svårigheten att skilja språkskillnader från kulturskillnader, vilket även uttrycks av Paulston et al. (2004). Dock säger både litteraturen om språk, och litteraturen om kultur att tid och anpassning är viktiga beståndsdelar för att överkomma kulturella och språkliga olikheter. Tid och anpassning är även viktigt för att skapa en bättre förståelse och en bättre kommunikation mellan enheter i multinationella företag (Kassis-Henderson, 2005; Schneider & Barsoux, 2002). Det enda som kan sägas med säkerhet är alltså att det är viktigt att tillbringa tid tillsammans, både för språkets och för kulturens skull, samt att det finns en vilja att anpassa sig till en annan enhet.

Haghirian (2010) hävdar att ju större det kulturella avståndet är, desto större blir svårigheterna att få till stånd en effektiv kommunikation och en social kontakt. I tvärkulturella grupper är det även betydelsefullt att klargöra för medlemmarna att det finns olika sätt att tala och lyssna som kan skifta från individ till individ (Hogan, 2007). Det är alltså viktigt för den studerade organisationen att klargöra olikheter i kommunikation eftersom det skulle kunna minska det kulturella avståndet och därmed bidra till att optimera kommunikationen.

6.1.1 Kulturella nationsskillnader

Under intervjuerna uttrycktes två nationella kulturella skillnader som kan påverka kommunikationen. Det var att kineser har en så kallad ansiktskultur, vilket innebär att de vill upprätthålla ett gott rykte, samt att svenskar uppfattas som mer raka och direkta i sin kommunikation. Dessa skillnader upplevdes av både svenska och kinesiska intervjupersoner. Stöd i litteraturen finns för båda dessa påståenden. Thomas (2002) påpekar att skandinaver är så kallade låg-kontext individer och att kineser är hög-kontext individer. Låg-kontext innebär att en person är mer rak och tydlig än en individ från en hög-kontext kultur (Brake et. al, 1995) och därför skulle det kunna bekräfta det vissa intervjupersoner upplever, nämligen att svenskar är mer raka och tydliga än kineser. Lu (1996) bekräftar dessutom att ansiktskulturen är viktigt i kinesisk kultur, vilket alltså stämmer överens med intervjupersonernas upplevelser. Både Thomas (2002) och Lu (1996) skulle alltså kunna förklara intervjupersonernas uttalanden om de nationella kulturskillnaderna. Dock hävdar (Schneider & Barsoux, 2002) att kultur är mycket mer än bara nationskultur, och att det finns många sorters kulturer som kan spela in på en individs sätt att vara, inte bara nationen. Därför bör detta ifrågasättas och kritiskt granskas. Skillnaderna, som dessutom endast ett fåtal nämnde, skulle istället kunna bero på individuella skillnader, och därför kan det inte konstateras om det finns någon signifikant skillnad mellan svensk och kinesisk kultur.

6.1.2 Mellanmännsliga relationer

Schneider och Barsoux (2002) påpekar att olika funktioner och avdelningar har olika interna kulturer. Olika intressegrupper kan också ha skilda åsikter. Vid intervjuerna framkom att enheterna i Kina respektive Sverige har olika prioriteringsordningar. De har vissa gemensamma intressen och åsikter, medan andra skiljer sig åt. Det skulle kunna bero på att de två enheterna har olika interna kulturer. Enligt Haghirian (2010) är det viktigt att involvera sig med och samarbeta med den andra kulturen för att förstå den andra partens perspektiv bättre, och underlätta kommunikationen. Milliman et. al. (2002) säger att ett sätt att öka involveringen kan vara att skapa informella nätverk. Eftersom enheterna kan ha olika interna kulturer (Schneider & Barsoux, 2002) och i vissa fall har olika prioriteringsordningar är det viktigt att kontinuerligt samarbeta för att kommunikationen ska bli bättre. En person med kinesisk bakgrund berättade om en annan avdelnings lösning att skapa tvärkulturella team med medlemmar från de båda enheterna som regelbundet samarbetar med varandra. Denne trodde att det kan vara en bra lösning för fler avdelningar. Det stämmer överens med det både Milliman et.al (2002) och Haghirian (2010) säger och det skulle alltså kunna vara en bra idé för enheterna att implementera en sådan lösning, eller i alla fall öka samarbetet mellan de båda enheterna.

Lustig och Koester (1998) skriver att, för att förbättra mellanmännsliga relationer måste de anställda lära sig om människor från andra kulturer och därigenom minska graden av osäkerhet. Intervjupersonerna uppskattade besök mycket för att få lära känna människorna på den svenska enheten. Några sade även att besöken bidrar till en bättre förståelse för den andra enheten. Besöken kan alltså vara ett sätt att minska osäkerheten inför kulturen på den andra enheten och på så sätt förbättra relationerna. Haghirian (2010) påpekar vikten av att involvera sig med och samarbeta med den andra kulturen för att underlätta kommunikationen, vilket är ytterligare en orsak till att besöken på den andra enheten är viktiga. En intervjuperson berättade dock om ett oplanerat besök där personen upplevde att besöket inte uppfyllde dennes förväntningar. Eftersom det enligt Haghirian (2010) är så pass viktigt att spendera tid tillsammans kan det därför vara betydelsefullt för den här, och för andra multinationella

organisationer, att mer medvetet utforma besöken och planera dem noga så att kontaktskapandet verkligen lyckas.

Mottagarens attityd gentemot sändarens kultur spelar en dominant roll i kunskapsöverföring mellan olika kulturer. Beroende på hur människor uppfattar den andra organisationens kultur kan kunskapsöverföringen underlättas eller försvåras (Haghirian, 2010). Det är alltså viktigt att ha en positiv och öppen attityd mot varandra för att kunskapsöverföring ska fungera. En stor del av kommunikationen mellan de två enheterna handlar om att överföra kunskap och därför blir detta viktigt. En god relation blir således betydelsefull även för att kunna överföra kunskap.

6.1.3 Organisationskultur

Hogan (2007) framhåller att organisationskulturen påverkar de anställdas kulturella värderingar. En anställd som har arbetat en längre tid på ett företag kan få fler kulturella värderingar som liknar andra personers inom samma företag. Hogans uttalande kan förklara varför intervjupersonerna i studien ansåg att de efter en tid anpassar sig till företagets sätt att arbeta. Uttalandet understryker även vikten av att ha en företagsgemensam kultur så att de anställda på båda enheter får liknande kulturella värderingar, eftersom det underlättar kommunikationen (Haghirian, 2010). Några intervjupersoner påpekade att öppen kommunikation är en del av organisationskulturen. Eftersom Milliman et. al. (2002) säger att tvärkulturella organisationer bör eftersträva öppen kommunikation är det säkerligen en god idé att ha en organisationskultur som uppmuntrar det. Tre intervjupersoner, två svenskar och en kinesisk, säger dessutom att individer av den andra nationaliteten inte alltid säger till om det är något de inte förstår. Det är allvarligt och kan leda till negativa konsekvenser för organisationen (Kassis-Henderson, 2005). Det kan vara ytterligare en anledning till att organisationskulturen bör uppmuntra öppen kommunikation.

6.2 Analys av kommunikationsmedel

O’Kane och Hargie (2006) säger att valet av kommunikationsmedel beror på syftet med kommunikationen. Författarna säger även att mail som kommunikationsmedel främst är användbart för att överföra information och att större komplexa problem eller avancerade frågor kan vara lämpligt att hantera genom något annat kommunikationsmedel. Denis och Valachich (1999) håller med och skriver att mailväxling är sämre om kommunikationen syftar till att skapa en gemensam uppfattning. Intervjupersonerna reflekterade över att mail kan vara användbart vid enklare ärenden och informationsöverföring, men var medvetna om att det kan skapa missförstånd vid svårare problem. Rhoads (2010) påstår att det är viktigt att ha en förståelse för den datorbaserade kommunikationens fördelar och begränsningar. Det är något intervjupersonerna till viss del uppvisar när de resonerar om i vilka situationer mailväxling kan vara, respektive inte vara, användbart. Att intervjupersonerna till viss del har en sådan förståelse måste ses som någonting positivt för organisationen, eftersom kommunikationen kan tänkas bli mer effektiv om individerna använder kommunikationsmedel som passar syftet med kommunikationen.

Kommunikation via mail ställer stora krav på självmedvetenhet och avsikt hos användaren. Användaren måste vara medveten om sitt sätt att uttrycka sig, samt tydliggöra avsikten med mailet (O’Kane & Hargie, 2006). Några intervjupersoner sade att det är viktigt att vara tydliga när de skriver mail och beskrev att problem kan uppstå när mottagaren inte är tillräckligt insatt i ärendet. En intervjuperson var mycket noga med att poängtera att

bakgrundsinformation om vilken del av problemet som redan är löst måste skickas med vid mailkommunikation. Intervjupersonen beskrev även hur viktigt det är att förklara varför man behöver hjälp, och med vad. Även om inte samtliga har utvecklat samma förståelse som den personen visade flera ändå på en självmedvetenhet om hur de bör använda mail, vilket är positivt enligt O’Kane och Hargie (2006). Författarna säger även att om mailanvändningen i en organisation ska bli optimal så kan det vara bra att utbilda medarbetarna i det. Det är viktigt att klargöra vad ett dåligt komponerat mail, med en otydlig avsikt är, och vad det kan få för konsekvenser. En bra hjälp kan vara ett omfattande ramverk av riktlinjer och även träning. Riktlinjer kan dock vara svåra att implementera och istället bör ramverket ses som en startpunkt för att försöka öka medvetenheten om mailanvändning hos medarbetarna (O’Kane & Hargie, 2006). Med bakgrund av det som dessa författare beskriver kan det därför vara en bra idé för den studerande organisationen att låta de som har utvecklat ett gott förhållningsätt för att skicka och ta emot mail dela med sig av sina erfarenheter så samtliga hamnar på samma skicklighetsnivå i mailkommunikation.

6.2.1 Barriärer med datorbaserad kommunikation

Rhoads (2010) påpekar att datorbaserad kommunikation tar bort många viktiga delar som finns vid interaktion ansikte mot ansikte, så som avläsning av den andra partens kroppsspråk. Dessa delar bidrar till förståelse av budskapet och därför blir datorbaserad kommunikation mindre effektiv. Denis & Valachic (1999) säger att kommunikation ansikte mot ansikte också tar bort möjligheten till direkt återkoppling, vilket är viktigt i situationer då de parter som kommunicerar ska komma överens. I multinationella företag, där enheter är separerade av geografiskt avstånd, bör detta därför kunna utgöra en barriär eftersom medarbetarna då tvingas använda sig av datorbaserad kommunikation. Intervjupersonerna tyckte att ansikte mot ansikte är det absolut bästa sättet att kommunicera, vilket kan förklaras av Rhoads, samt Denis och Valachics uttalanden, men i en situation där det inte är ett vardagligt alternativ måste andra lösningar finnas. Rhoads (2010) poängterar vikten av visuell identifikation vid användning av datorbaserad kommunikation, och anser att videolösningar bör användas av företag som tvingas kommunicera utan kontakt ansikte mot ansikte. Även Denis och Valachich (1999) understryker fördelar med videolösningar på grund av att de tillhandahåller hög möjlighet till direkt återkoppling, vilket är viktigt för att kunna fatta gemensamma beslut. Videolösningar bör alltså införas i den studerade organisationen för att lättare kunna kommunicera om ämnen där parterna är tvingade att inta en gemensam ståndpunkt och en delad uppfattning.

Avsaknaden av svar på mail kan leda till konflikter (O’Kane & Hargie, 2006). I princip samtliga intervjupersoner upplevde att det tar för lång tid att få svar på mail från den svenska enheten, vilket alltså kan skapa konflikter. Den kinesiska organisationen är snabbare eftersom den är mindre. Medarbetarna sitter närmare varandra och de kan lättare komma i kontakt med varandra och därför fatta beslut snabbare. Det kan förklara varför det går långsammare för den svenska enheten att svara på mail. Hogan (2007) poängterar att det i multikulturella organisationer är viktigt att klargöra förväntningar på kommunikationen. Därför kan det vara bra att förtydliga inom hur lång tid medarbetarna på den kinesiska enheten kan förvänta sig svar på mail. På så sätt klargörs förväntningar och konflikter som beror på just olika förväntningar kan förhoppningsvis elimineras.

6.2.2 Möjligheter med datorbaserad kommunikation

Martins et. al. (2004) framhåller att datorbaserad kommunikation även har fördelar. De säger att en elektronisk kommunikation kan hjälpa till att etablera jämlikhet och minska hierarkiska skillnader mellan deltagarna. Den kinesiska enheten är i dagsläget beroende av huvudkontorets kunskap, och risken är då att huvudkontoret tillskrivs en något högre status. Att mycket av kommunikationen sker elektroniskt kan därför vara en fördel eftersom det kan bidra till att skapa en mer jämlik roll mellan de två kontoren. Kassis-Henderson (2005) påpekar att det krävs anpassning från båda hållen för att olika grupper ska kunna interagera i en multinationell miljö. Om den elektroniska kommunikationen kan bidra till att skapa en mer jämlik ställning mellan de två enheterna skulle det också kunna bidra till en bättre anpassning, och därmed en bättre kommunikation.

Datorbaserad kommunikation ger dessutom möjlighet att dela med sig av kunskap från de mest kunniga till andra parter, oavsett var i världen de befinner sig (Martins et. al., 2004). Denis och Valachich (1999) påpekar också att just mail som kommunikationsmedel dessutom har fördelen att inte alla behöver delta samtidigt. Mail störs på så vis inte av tidsskillnaden, utan kan utnyttjas hela tiden. Eftersom den kinesiska enheten ännu ej är på samma kunskapsnivå som den svenska så är den i behov av mycket av den kunskap som finns i Sverige. Den här typen av datorbaserad kommunikation kan därför anses vara en hörnsten för den kinesiska enheten, eftersom de är beroende av att få kunskap som oftast bara kan överföras elektroniskt. Det är därför extra viktigt att etablera en väl fungerande kommunikation genom framförallt mail, men även genom andra tekniska lösningar i den här organisationen.

6.2.3 Hur organisationer kan arbeta med kommunikationsmedel

Denis och Valachich (1999) beskriver hur olika kommunikationsmedel fungerar olika väl beroende på vilken process de ska användas i. Dessa författare säger att det finns två typer av huvudsakliga processer i kommunikation, en som syftar till att överföra kunskap och en annan som syftar till att komma överens om en gemensam ståndpunkt, och det avgörande för att bestämma medlet för kommunikationen är om syftet är att komma överens eller överföra information. Rhoads (2010) säger att, för att få till stånd en god kommunikation genom tekniska hjälpmedel krävs förståelse för de mänskliga hindren som finns vid den typen av kommunikation. Det är också viktigt att ha en förståelse för den datorbaserade kommunikationens fördelar och begränsningar. Intervjupersonerna resonerade om att datorbaserad kommunikation kan ha både för och nackdelar, och det tyder på att de har lite av den förståelse som Rhoads (2010) säger krävs. Dock talar de utifrån vilken typ av ärende kommunikationen rör sig om och inte som Denis och Valachich (1999) om vilken process kommunikationen handlar om. De talar även nästan uteslutande om mail. Det tyder på att de inte har gått lika djupt i sin förståelse som Denis och Valachich (1999) och därför kan organisationen behöva medvetenhet om mer exakt vilka kommunikationsmedel som bör användas i vilken process. Denis och Valachich (1999) nämner dessutom ett flertal olika kommunikationsmedel som alla har olika egenskaper och passar för olika syften, vilket betyder att organisationen också behöver tillhandahålla ett flertal olika medel för kommunikation. Det är ytterligare en anledning till varför de efterfrågade videolösningarna bör införas.

6.3 Analys av språk

Ofta förklaras språkskillnader som att de hör samman med kulturella faktorer istället för att ses som en separat aspekt oberoende av kultur, och endast beroende av modersmål (Kassis-Henderson, 2005). Genom att göra så tas ej hänsyn till att kommunikation kan se olika ut i olika sociala grupper som fortfarande kommunicerar inom ramarna för samma kultur (Scollon & Scollon, 2000). Därför kan de intervjupersoner som hävdade att nationskillnader inte påverkar kommunikationen i större utsträckning, utan att det istället kan handla om olikheter mellan individer och grupper, sägas ha rätt. Återigen kan det understrykas att det är problematiskt att endast ta hänsyn till nationskultur när kommunikation ska optimeras.

6.3.1 Språksvårigheter i multinationella företag

Sju intervjupersoner beskrev svårigheten med att båda parter använder sitt andraspråk för kommunikation, vilket kan skapa missförstånd. En kinesisk intervjuperson ansåg dessutom att språket är den absolut största källan till missförstånd. Det här är något som många företag i multinationell miljö upplever som en utmaning och det är alltså inte unikt för företaget i studien (Ehrenreich, 2010). Två lokalmedarbetare trodde att de språkliga missförstånden kan bero på att vi har olika sätt att organisera vårt modersmål och att grammatiken mellan svenska och kinesiska skiljer sig avsevärt, medan några andra nämnde de olika sätten att uttala som en svårighet. Scollon och Scollon (2005) säger att språksvårigheter oftast inte beror på dåligt uttal eller fel grammatik, utan på skillnader i hur vi bygger upp en mening t.ex. om vi väljer att lägga huvudpoängen sist eller först. Kassis-Henderson (2005) säger att det också beror på skillnader i tolkningsmekanismer i våra modersmål som vi oftast inte är medvetna om. Att individer oftast är omedvetna om skillnader i tolkning kan förklara varför ingen av intervjupersonerna, trots att de försökte, kunde förklara vad språksvårigheter beror på. Att individer i en organisation oftast inte vet vad språksvårigheter beror på skulle dessutom kunna leda till att de inte vet hur de ska minimera dem.

Ehrenreich (2010) säger att något som kan orsaka stora utmaningar inom internationell kommunikation är att olika individer talar engelska med olika skicklighet. Beroende på vilket modersmål en person har och vilken språkstam språket härstammar ifrån kan det också vara lättare eller svårare för vissa individer att behärska engelska. Lou och Schenkar (2006) framhåller att en person som har kinesiska som modersmål har större svårigheter med att lära sig engelska än en person som har ett modersmål som är närmare besläktat med engelska. Exempel på ett sådant närmare besläktat språk är svenska (Nationalencyklopedin, 2013). Tre intervjupersoner, både kinesiska och svenska, berättade att det finns en skillnad i språknivå hos de olika nationaliteterna och att svenskarna talar bättre engelska. Den avlägsna besläktningen med engelska kan förklara varför intervjupersoner från båda nationaliteter hävdade att kineser har svårare för engelska. Ehrenreich (2010) poängterar dock att det språkliga problemet inte låter sig lösas genom traditionell engelskundervisning, utan det som krävs är att individerna övar i den miljö där engelskan ska användas. Det är därför viktigt att få till en etablerad kontakt mellan svenskarna på huvudkontoret och lokalmedarbetarna i Kina, så att båda parter kan öva sin engelska.

Ytterligare en anledning till att låta individerna förbättra språket genom ständig kontakt med den andra enheten är att språkrelaterade problem kan ha negativ påverkan på relationer. Arbete mellan grupper som talar olika språk skapar spänningar och hinder, och får dessutom betydande konsekvenser för relationsskapande (Kassis-Henderson, 2005). Det här kan

förklara varför vissa upplever relationen som bristfällig och det betyder att det blir viktigt för organisationen att försöka eliminera språksvårigheter. Etablerade kontaktvägar med kontinuerlig kommunikation mellan kinesiska och svenska medarbetare skapar alltså en bättre språklig förståelse och bidrar på så sätt till en bättre relation.

6.3.3 Utmaningar för grupper i multispråklig miljö

Den största utmaningen för en grupp med språklig mångfald är att få samtliga medlemmar att dela samma tolkning av ett meddelande. Individens förmåga att göra tolkningar varierar beroende på hur mycket internationell erfarenhet de besitter, och hur mycket de tidigare exponerats för språklig mångfald (Kassis-Henderson, 2005). Som nämnts i bakgrunden är samtliga medarbetare på huvudkontoret av svensk bakgrund, och ett rimligt antagande är då att den enheten inte är lika exponerad för språklig mångfald, eftersom vardagsspråket som används inom enheten är svenska. Att göra korrekta tolkningar kan därför bli svårare för medarbetarna i Sverige. Det kan också vara ytterligare ett skäl till varför det är viktigt att få igång en etablerad kommunikation mellan medarbetarna i Sverige och Kina. Kassis-Henderson (2005) säger att för individer och grupper som verkar i en multispråklig miljö krävs lika mycket anpassning till varandras sätt att kommunicera från båda hållen för att kunna arbeta tillsammans på ett bra sätt. Anpassning till varandras sätt att kommunicera kunde identifieras i intervjuerna. Hälften av intervjupersonerna, både svenskar och kineser, säger att lokalmedarbetarna har anpassat sig till svenskarnas sätt att tala engelska och även att svenskarna anpassat sig till kineserna rent språkligt. Två intervjupersoner, en av respektive nationalitet, anser också att det är viktigt att förenkla meningar och ord vid kommunikation med varandra för att förståelsen ska bli maximal. Intervjupersonernas uttalanden tyder på en vilja att anpassa sig till varandras sätt att interagera inom enheten, vilket är positivt. Eftersom intervjuer endast gjorts i den kinesiska organisationen är det okänt huruvida det finns en förmåga på huvudkontoret att anpassa interaktionssättet till en annan organisation, men det krävs alltså viss anpassning även från deras sida för att samarbetet ska fungera väl.

6.3.4 Att hantera språkliga missförstånd

I Kassis-Hendersons studie (2005) beskrivs en grupp med språklig mångfald som har lättare att samtala om tekniska ämnen, men svårt att tala om ämnen av annan karaktär. Detta beror att gruppen delade samma tolkningar om de tekniska ämnena, men inte om de andra ämnena. Tre intervjupersoner berättade att när de använder tekniska termer vid kommunikation med den andra enheten är det lättare att förstå varandra. De säger att medlemmarna i de båda organisationerna kan samlas runt dessa tekniska, företagsgemensamma termer. Det här måste alltså ses som en möjlighet för att utveckla en optimal kommunikation mellan de båda enheterna. Dock poängterar en intervjuperson att lokalmedarbetarna inte behärskar företagsspråket lika bra som svenskarna som vistats längre i organisationen. Eftersom multinationella organisationer står inför stora svårigheter rent språkligt (Ehrenreich, 2010) kan det därför vara bra att maximalt utnyttja de möjligheter som finns. Möjligheten med det företagsgemensamma språket bör alltså utnyttjas, och det kan därför vara bra att introducera de nyanställda i företagsspråket mer medvetet för att fortare kunna optimera kommunikationen. Det är något som skulle kunna utnyttjas även i andra multinationella organisationer.

DiStefano och Maznevski (2000) påpekar att något annat som är viktigt för att kunna hantera de svårigheter som uppstår i grupper med språklig mångfald är att individerna är tydliga klagör avsikten med meddelandet för mottagaren när de kommunicerar. Drygt hälften

påpekade att det är viktigt att vara tydlig i sin kommunikation, och på så sätt underlätta för mottagaren att förstå meddelandet, och två intervjupersoner sade att meningar och ord kan behöva förenklas för att underlätta för den andra parten att förstå. Det visar att det finns en uppfattning om att tydlighet och att klargöra meddelandet för mottagaren är viktigt. Det tyder även på att vissa intervjupersoner har en medvetenhet om vad som krävs för att operera i en multispråklig miljö, vilket är positivt.

6.4 Analys av de kommunikativa transaktionernas ekologi

Mellan vissa medarbetare på de två enheterna fungerar kommunikationen bra, medan andra medarbetare upplever bristande kommunikation. Samtliga medarbetare kan sägas vara parter i en kommunikation i ett ekologiskt system enligt Kaufer och Carleys (1993) synsätt. Om kommunikation mellan vissa parter är bristfällig skulle det kunna påverka hela det ekologiska systemet, det vill säga, hela organisationen. I en optimal kommunikation flödar de kommunikativa transaktionerna fritt mellan det ekologiska systemets alla parter (Kaufer & Carley, 1993). I det här fallet kan parterna sägas vara alla individer i de båda enheterna. Innehållet, det vill säga vad som förmedlas i en kommunikation, är viktigt för att transaktionerna ska kunna flöda fritt. Det är därför viktigt att fokusera på innehållet i en kommunikation. Flera av intervjupersonerna beskrev att de har vissa problem med att veta vem på den svenska enheten de ska kontakta. Om det inte finns en klarhet i detta kan det leda till att vissa individer inte kommunicerar innehållet till den parten innehållet är ämnat att kommuniceras till, och kommunikationen blir på så sätt bristfällig. Organisationen bör därför ta ansvar för att parterna ska veta vem de ska kommunicera med så att innehållet kommer direkt till rätt part.

Det är viktigt att vara medveten om alla parter som deltar i sammanhanget. De två enheterna i företaget kan sägas vara två parter i ett system. Medarbetarna på de båda enheterna kan också sägas vara parter, som är delar av systemets sammanhang. Kommunikationen måste fungera väl mellan alla de olika parterna enligt Kaufer och Carleys modell (1993). Om både individerna och enheterna i den studerade organisationen är parter i det kommunikativa systemet måste kommunikationen mellan alla individer fungera väl för att kommunikationen mellan enheterna ska fungera väl. Det understryker vikten av att identifiera alla aspekter och alla parter som kan påverka kommunikationen, det innebär även att alla måste få en ökad medvetenhet om hur kommunikationen sker och hur den kan förbättras.

Parter i en kommunikation har med sig sin historia och sina tidigare erfarenheter in i kommunikationen som påverkar hur den kommunikativa transaktionen sker (Kaufer & Carley, 1993). Flera intervjupersoner talar om att det tar viss tid att vänja sig vid och anpassa sig till organisationens sätt att arbeta. Eftersom vår historia omformas av den gemensamma ekologin vi vistas i så kan de kommunikativa transaktionerna påverkas av vår omgivning (Kaufer & Carley, 1993). Om organisationskulturen är en del av den omgivning medarbetarna vistas i när de är på arbetsplatsen kan alltså den påverka hur de kommunikativa transaktionerna mellan parterna sker.

7. Diskussion och Slutsatser

I diskussion och slutsatser presenteras först en diskussion utifrån de tre frågeställningarna, därefter diskuteras personalvetarrollens relevans för studien och slutligen förslag på vidare forskning. Med utgångspunkt i den tidigare diskussionen formuleras sedan slutsatser

7.1 Diskussion

7.1.1 Uppfattningar om hur kommunikationen bör bedrivas i den studerade organisationen

De huvudsakliga uppfattningar som identifierats i den studerade organisationen är att en god relation måste skapas för att kommunikationen ska fungera väl, att organisationen måste ha videolösningar och att anpassning, tydlighet och förståelse är viktiga delar för att kommunikationen ska fungera. Att anpassning, tydlighet och förståelse är viktiga delar underströks av flera författare (O’Kane & Hargie 2006; Kassis-Henderson, 2005; Haghirian, 2010). Här anser vi att det är svårt att säga hur medarbetarna ska agera rent konkret för att vara anpassningsbara, tydliga och förstående. Några intervjupersoner berättade om hur de anser att människor bör göra för att uppfattas som tydliga, men det är svårt att säga hur och om det efterlevs i praktiken, samt hur det upplevs av andra. Även begreppen anpassningsbar och förstående tror vi är begrepp som är svåra att agera efter enligt i praktiken. Det gavs inte några exempel under intervjuerna på hur sådana beteenden kan uttryckas. Litteraturen gav inte heller någon större konkret vägledning här, men samtidigt kan vi säga att det är positivt att medarbetarna har identifierat och reflekterat över att dessa förhållningssätt är viktiga eftersom litteraturen hävdar samma sak.

7.1.2 Möjligheter och barriärer med kommunikationen för multinationella organisationer

Viss litteratur som använts till att identifiera och analysera kommunikationens möjligheter och barriärer är inte specifik för multinationella organisationer. Till exempel är O’Kane och Hargies (2006) studie inte genomförd på ett multinationellt företag, vilket visar att även företag som ej är multinationella kan ha samma svårigheter med kommunikationen som multinationella företag. Men eftersom den geografiska distansen och den därmed ökade tekniska kommunikationen kan föra med sig betydande barriärer (Rhoads, 2010) och eftersom multinationella företag opererar i en multispråklig miljö, vilket skapar ytterligare barriärer, (Kassis-Henderson, 2005) är vårt antagande att multinationella företag står inför större svårigheter gällande kommunikationen mellan olika enheter. Intervjupersonerna pekade också på ett flertal olika svårigheter så som språk, kultur, avsaknad av videolösningar, bristfällig information om ansvariga på huvudkontoret etc. Därför är det viktigt för dessa organisationer att mer medvetet och strategiskt arbeta med kommunikationen. Det blir också viktigt att utnyttja de möjligheter som finns på ett mer medvetet sätt. En möjlighet som kan identifieras är att organisationer i multinationell miljö kan ha särskild nytta av ett företagsgemensamt språk och företagsgemensamma termer, vilket framkom i både intervjuer och litteratur (Kassis-Henderson, 2005). Det företagsgemensamma språket kan till exempel bli en del av introduktionen för nyanställda så att möjligheten fortare kan utnyttjas. På så sätt används möjligheten strategiskt.

Några intervjupersoner nämnde kulturella skillnader som barriär, men det framkom ej om de ansåg att det berodde på organisatoriska eller nationella skillnader, eller någon annan kulturell skillnad. Några uttryckte dessutom att de inte uppfattade någon skillnad alls mellan nationaliteterna svenskar och kineser. Stöd för de nationella skillnader intervjupersonerna nämnde har endast hittats i två böcker (Brake et. al., 1995; Lu, 1996) samtidigt som annan litteratur har poängterat svårigheter med att generalisera utefter nationstillhörighet (Schneider & Barsoux, 2003). Dock understryker flera författare svårigheter med att kommunicera

mellan olika kulturer, men anser ej att nationskulturen är den enda förklaringsfaktorn (Schneider & Barsoux, 2003; Paulston et. al., 2004; Haghirian, 2010) Med kulturella skillnader som barriär i multinationella organisationer menas därför eventuella kulturella skillnader mellan de olika enheterna som kan orsaka olika sätt att kommunicera och som leder till minskad förståelse mellan enheterna. Dessa skillnader kan vara ett resultat av många olika kulturer så som organisationskultur och funktionskultur.

7.1.3 Hur organisationer i en multinationell miljö kan optimera kommunikationen

Organisationskulturen kan påverka de anställdas kulturella värderingar (Hogan, 2007) och även hur de kommunicerar med varandra (Kaufer & Carley, 1993). Några intervjupersoner nämnde att öppen kommunikation är en del av företagets organisationskultur, och visar därför en förståelse för hur organisationskulturen kan påverka kommunikationen. Det kan vara viktigt för multinationella organisationer att veta att en gemensam organisationskultur kan underlätta för de anställda att kommunicera med varandra enheter emellan, eftersom det kan skapa en större kulturell förståelse genom gemensamma kulturella värderingar. Eftersom kultur är så pass komplext (Hogan, 2007) är det dock svårt att säga hur en sådan företagsgemensam kultur kan skapas, men det kan alltså vara viktigt att känna till att organisationskulturen påverkar kommunikationen.

Multinationella organisationer bör satsa på att etablera en god relation mellan enheterna eftersom en dålig relation leder till bristfällig kommunikation (Madlock & Booth-Butterfield, 2011). Relationens betydelse för en god kommunikation fick stort utrymme under intervjuerna. Multinationella företag bör även sträva efter att ha en öppen kommunikation (Milliman et. al., 2002) där vikten av att tydlighet i allt som kommuniceras påpekas (Kassis-Henderson, 2005). Öppenhet och tydlighet var något flertalet intervjupersoner värdesatte, men öppenhet handlar enligt oss och några intervjupersoner också om att vilja dela med sig av information och kunskap till den andra enheten, vilket påverkas av hur god relationen är (Haghirian, 2010). En god relation skulle alltså kunna förbättra både kommunikationen och informationsutbytet. Att etablera en god relation med tät kontakt mellan enheterna innebär också att parterna får öva språket, vilket är viktigt för att minska språksvårigheter (Ehrenreich, 2010). Ett sätt att nå en god relation kan vara planerade, strategiska besök som bidrar till inblick i och förståelse för den andra enheten. Intervjupersonerna upplevde en förbättrad relation efter besök på den svenska enheten och eftersom multinationella företag står inför svårigheter med kommunikationen (Kassis-Henderson, 2005; Rhoads, 2010) bör dessa organisationer se besök som en viktig faktor för att optimera kommunikationen, och därmed utnyttja dem efter bästa förmåga. Detta kan ske genom väl planerade besök med ett tydligt syfte.

Slutligen kan sägas att kommunikation är en komplex företeelse som påverkas av ett stort antal omständigheter (Kaufer & Carley, 1993). Om multinationella företag inte ser den större bilden kan det finnas en risk att de bara ser vissa delar. Det finns en uppsjö av teorier och tidigare forskning om interkulturell kommunikation. Vår uppfattning är att viss del av den litteraturen förstör kulturella skillnader mellan olika nationer och hävdar att viss kunskap om och förståelse för den andra kulturen räcker för att etablera en god interkulturell kommunikation. Om ett företag enbart utgår från dessa idéer vid försök att förstå missförstånd och utveckla kommunikationen kan det finnas en risk för att individerna i organisationen letar efter det de har läst och hört om interkulturell kommunikation och därefter bildar en uppfattning utifrån generaliseringar, och inte utifrån egna upplevelser.

Därför är det viktigt att förstå samtliga aspekter som påverkar kommunikationen mellan enheter i multinationella företag. Här kommer HR-funktionens ansvar in, eftersom den ofta är ansvarig för att kommunikationen mellan medarbetarna ska fungera. I multinationella organisationer sträcker sig det ansvaret bortom den egna organisationens gränser (Briscoe, 2012). Det innebär att personalvetare måste se kommunikation ur ett helhetsperspektiv och lära sig att inte bara fokusera på det kulturella. På grund av svårigheterna med kommunikation i multinationella företag är det också önskvärt att sådana organisationer arbetar mer aktivt med kommunikationens barriärer och möjligheter. Multinationella organisationer måste bli mer medvetna om hur kommunikationen påverkar verksamheten och hur den kan förbättras. Det betyder alltså att personalvetaren måste arbeta mer strategiskt med detta område.

Eftersom kommunikation är mycket komplext och påverkas av en mängd olika faktorer, vilket både intervjupersoner och litteraturen (Kaufer & Carley, 1993) påpekar. Samt på grund av att multinationella företag står inför stora utmaningar gällande kommunikationen mellan enheter så är vårt förslag på vidare forskning att forska mer på kommunikation i multinationell miljö som ett enda system och identifiera samtliga faktorer som påverkar kommunikationen, och på vilket sätt de påverkar. Det skulle kunna bidra till en klarare bild över de multinationella organisationernas utmaningar och på så sätt kunna hjälpa dem att se vilka områden de bör fokusera på för att kunna etablera en optimal kommunikation.

7.2 Slutsats

Slutsatsen är att många olika faktorer spelar in på hur kommunikationen fungerar, och för att kunna skapa en optimal kommunikation måste multinationella organisationer bli medvetna om hur komplext begreppet är, och vad som kan påverka kommunikationen. Annars finns risken att ett område överfokuseras, och att vikt ej läggs vid att se till att fler delar fungerar. Eftersom multinationella organisationer står inför utmaningar gällande kommunikationen måste möjligheterna utnyttjas mer medvetet. Ett strategiskt använt företagsgemensamt språk med gemensamma termer kan underlätta kommunikationen.

Att parterna använder sitt andraspråk för kommunikation är en barriär som kan minskas med hjälp av att medarbetarna har en kontinuerlig kontakt med individer som har ett annat modersmål. Teknisk kommunikation kan också utgöra en barriär, och därför måste organisationen och dess medlemmar vara medvetna om vilka tekniska kommunikationsmedel som fungerar för vilka processer. Organisationen måste även tillhandahålla ett flertal medel för kommunikation och framförallt använda sig av videolösningar. Om den tekniska kommunikationen används rätt kan organisationer överföra kunskap mellan individer oberoende av var i världen de befinner sig.

Relationen mellan enheterna spelar en viktig roll för kommunikationen i multinationella organisationer. En god relation måste därför etableras för att kommunikationen ska kunna optimeras. Strategiska, välplanerade besök med ett tydligt syfte är en god hjälp på vägen för att etablera en god relation.

8. Litteraturförteckning

8.1 Böcker

Brake, T., Walker, D. M., & Walker, T. (1995). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*.

New York: Irwin

Bratt Paulston, C., Kiesling, S. F., & Rangel, E. S. (2004). *The handbook of intercultural discourse and communication*.

Oxford: Blackwell

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*.

Malmö: Liber

Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*.

New York: Routledge

Haghirian, P. (2010). *Multinationals and Cross-Cultural Management: The transfer of knowledge within multinational corporations*.

London: Taylor & Francis

Hogan, C. F. (2007). *Facilitating multicultural groups*.

London: Kogan Page

Kaufer, D. S., Carley, K. M. (1993). *Communication at a distance: The influence of print on sociocultural organization and change*.

New Jersey: Lawrence Erlbaum associates

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*.

Lund: Studentlitteratur

Lustig, M. W., & Koester, J. (1998). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*.

New York: Longman

Schneider, S. C., & Barsoux, J-L. (2003). *Managing across cultures*.

Essex: Pearson Education

Scollon, R., & Scollon, S. W. (2000). *Intercultural communication: A discourse approach*.

Oxford: Blackwell

Scholte, J., A. (2005). *Globalization: A critical introduction*.

New York: Palgrave macmillian

Thomas, D., C. (2002). *Essentials of international management: A cross-cultural perspective*.

London: Sage

Trost, J. (2010). *Den kvalitativa intervjun*.
Lund: Studentlitteratur

8.2 Publikation

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

8.3 Artiklar

Charles, M. (2007). Language matters in global communication. *Journal of Business Communication*, 44(3), 260-282.
doi: 10.1177/0021943607302477

Distefano, J. J., Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63.

Ehrenreich, S. (2010). English as a business lingua franca in a German multinational corporation: Meeting the challenge. *Journal of Business Communication*, 47(4), 408-431
doi: 10.1177/0021943610377303

Kassis-Henderson, J. (2005). Language diversity in international management teams. *International studies of management & organization*, 35(1), 66-82.

Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339
doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400197

Madlock, P. E., & Booth-Butterfield, M. (2011). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *Journal of Business Communication*, 49(1), 21-47.
doi: 10.1177/0021943611425237

Martins, L. L., Gilson, L. L., Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6) 805–835.
doi:10.1016/j.jm.2004.05.002

Noorderhaven, N., & Harzing, A-W. (2009). Knowledge-Sharing and Social Interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741.

Milliman, J., & Taylor, S, & Czaplewski, J. (2002). Cross-Cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises: Opportunity for Organizational Learning. *Human resource planning*, 25(3), 29-43.

O’Kane, P., Hargie, O. (2006). Intentional and unintentional consequences of substituting face-to-face interaction with e-mail: An employee-based perspective. *Interacting with computers*, 19(1), 20-31.
doi:10.1016/j.intcom.2006.07.008

Rhoads, M. (2010). Face-to-Face and computer-mediated communication: What does Theory tell us, and what have we learned so far? *Journal of Planning Literature*, 25(2), 111-122.
doi: 10.1177/0885412210382984

8.4 Elektronisk källa

Nationalencyklopedien. (2013). Germanska språk. Hämtad 2013-05-31, från <http://www.ne.se/lang/germanska-spr%C3%A5k>

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1. Intervjuguide

Presentera er och klargör syftet med studien. Berätta hur intervjun kommer gå till med inspelning, transkribering etc. samt inbjud till att ställa frågor om det är något intervjupersonen inte förstår

1. Berätta om hur ni kommunicerar mellan er och kontoret i Sverige?
2. Beskriv hur du skulle vilja att kommunikationen gick till mellan er och kontoret i Sverige?
3. Upplever du att det finns en skillnad mellan att kommunicera med kollegor på det här kontoret jämfört med kontoret i Sverige?
4. Upplever du att dessa skillnader gör arbetet mindre effektivt?
5. Upplever du något positivt med att kommunicera med människor från Kina?
6. Upplever du några svårigheter att kommunicera med människor från Kina?
7. När är risken för missförstånd som störst? (När du kommunicerar med en Svensk, en Kines eller ingen skillnad?)
8. Har du något förslag på hur kommunikationen mellan Sverige och Kina kan bli mer effektiv?
9. Berätta om hur ni delar med er av er kunskap med det svenska kontoret?

9.2 Bilaga 2. Intervjuguide engelska

Introduce yourself and clarify the aim of the study. Inform the subject on how the interview will be arranged in regard to taping, transcribing etc. Tell the subject to ask questions if there's something they don't understand. Be clear in stating that it's work-related communication that is discussed and asked for.

1. Tell me about how you communicate between the office here in China and the office in Sweden?
2. Describe how you would like the communication to work between your office and the office in Sweden?
3. Do you experience any difference between when you communicate with colleagues on this office in comparison to when you communicate with colleagues on the office in Sweden?
4. What kind of consequences can these differences have?
5. Do you experience something positive about communicating with people from Sweden?
6. Do you experiences any difficulties when you communicate with people from Sweden?
7. When is the risk of misunderstandings greatest? (When you communicate with a Swede or a Chinese or is it no difference?)
8. Do you have any suggestions on how the communication between Sweden and China can be made more effective?
9. Tell us about how you share knowledge/expertise with the Swedish office.

9.3 Bilaga 3. Missivbrev



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Hej

Vi är två studenter från personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet och vi kommer under våren att skriva vår kandidatuppsats inom ämnet kommunikation. Det globala och multikulturella samhället växer sig allt starkare vilket vi tycker är spännande och vi vill därför lära oss mer om kommunikation mellan Kina och Sverige. Vi kommer att befinna oss här på kontoret i Kina i fyra veckor och genomföra intervjuer inom ämnet interkulturell kommunikation.

Intervjuerna beräknas ta 1- 1,5 timme och alla som deltar är helt anonyma. Vi kommer att spela in intervjuerna för egen del och efteråt erbjuds ni möjlighet att ta del av det inspelade och transkriberade materialet från er egen intervju.

Vi ser fram emot att träffa er

Med vänliga hälsningar,
Fanny Bergkvist & Linda Zettergren

Om ni undrar något är ni välkomna att kontakta oss:

linda.zettergren@gmail.com
fanny.bergkvist@hotmail.com

9.4 Bilaga 4. Missivbrev engelska



UNIVERSITY OF GOTHENBURG

Dear

We are two students from Gothenburg University in Sweden and we will be writing our thesis this spring on the subject of communication. The global and multicultural society is growing stronger which we find interesting and therefore we want to learn more about the communication between China and Sweden. We will be at the office here in China for four weeks and conduct interviews on the subject of communication between different cultures.

The interviews are voluntary and calculated to take between 1 to 1.5 hours and your answers are completely anonymous. We will record the interviews for our own use and afterwards only you will be offered to take part of the transcribed material from your own interview.

We are looking forward to meeting you!

Best regards,
Fanny Bergkvist & Linda Zettergren

Feel free to contact us with further questions:

linda.zettergren@gmail.com
fanny.bergkvist@hotmail.com