

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS
DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION
MASTER THESIS

LOST IN TRANSLATION

Kommunikation förlorad i informationssystem



Philip Isell Lind af Hageby, 20553 & Erik Wikberg, 20723

Opponenten: Tomas Ahlmark, 20521 & Karin Eklund, 21457
Handledare: Dr Björn Thodenius

Abstract

This study investigates communication and data in information systems. The paper deals, more specifically, with communication in a CRM-system implemented in a Swedish-founded company in Beijing, China. It discusses cultural, political, linguistic and gender based dilemmas that can arise from the use of a CRM-system in an international and bilingual environment. Fifty-nine interviews were conducted in Sweden and in China, either in Swedish or English. The result of this study shows that communication in the information system is affected by factors, that are not originated in technical shortcomings of the system, but rather from cultural, political, linguistic and gender based pre-knowledge among individuals. This is an inevitable variable that reduces what subjects want and can communicate in a CRM-system, thus making the fully standardised data in communication impossible.

Keywords: Communication models; social constructionism; customer relationship management; CRM; China; Sweden; communication; information systems; information sharing.

Innehållsförteckning

1. Studiens utgångspunkter	6
1.1 Inledning	6
1.2 Bakgrund till forskningsfrågan	9
1.3 Forskningsfråga och syfte	10
1.4 Definitioner och avgränsningar	11
1.5 Uppsatsens disposition	13
2. Metod	14
2.1 Studiens upplägg	14
2.2 Val av metod	15
2.2.1 OM KOLLABORATIV FORSKNING SOM VAL AV FORSKNINGSMETOD	15
2.2.2 OM KVALITATIV METOD SOM FORSKNINGSMETOD	17
2.3 Val av studieobjekt	18
2.4 Datainsamling	18
2.5 Studiens tillförlitlighet	20
2.5.1 STUDIENS TROVÄRDIGHET	20
2.5.2 STUDIENS GILTIGHET	21
3. Teoretiskt ramverk	23
3.1 Institutionell teori och standarder	24
3.2 Socialkonstruktionism	25
3.3 Kommunikationsteorier	27
3.3.1 GRUNDLÄGGANDE KOMMUNIKATIONSTEORIER	27
3.4 Kompletterande organisationsperspektiv	34
3.4.1 KULTURSTUDIER OCH HOFSTEDES KULTURELLA DIMENSIONER	35
3.4.2 SPELTEORI	35
3.4.3 TYST KUNSKAP	36
3.4.4 DE FYRA ORGANISATIONSPERSPEKTIVEN	36
3.4.5 GENUSPERSPEKTIVET	38
3.5 Sammanfattning av det teoretiska ramverket	39
4. Empiri	40
4.1 Empirins sammanhang	40
4.1.1 DEN OBSERVERADE KONCERNEN	40
4.1.2 EN KRONOLOGI TILL EMPIRINS INSAMLANDE	41
4.1.3 TELEKOMBRANSCHEN I KINA	42

4.1.4 KULTURELL BAKGRUND TILL KINAS AFFÄRSKLIMAT.....	43
4.2 Vad är ett CRM-system?	47
4.3 Varför införs CRM-systemet?	54
4.4 Reaktionen på införandet av CRM-systemet.....	56
4.5 Kommunikation och kultur.....	59
4.6 Kommunikation och genus	62
4.7 Kommunikation och politik	63
4.8 Kommunikation och språk.....	65
4.9 En kommunikationskonsults perspektiv	68
5. Analys.....	71
5.1 Kommunikationsteorier sedda ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv	73
5.1 Ett öppet system?.....	79
5.2 Kommunikationens standardisering	81
5.3 Konflikterande mål	83
5.4 Kommunikationens institutionella omgivning	84
5.5 Informationens karaktäristik	86
5.6 Faktorer som påverkar kommunikationen.....	87
5.6.1 KULTURELL FAKTOR	88
5.6.2 POLITISK FAKTOR	94
5.6.3 SPRÅKLIG FAKTOR.....	103
5.6.4 GENUSFAKTORN.....	108
5.7 Konkluderande sammanfattning.....	111
5.8 Att överbrygga socialt konstruerade tillhörigheter.....	114
6. Slutsatser.....	116
7. Praktiska implikationer.....	120
8. Reflexioner och en vidare diskussion.....	122
8. Källor	126
Appendix.....	132

Översikt av figurer

Figur 1.	<i>Organisationsschema över varifrån och vem ifrån empirin har hämtats.</i>	19
Figur 2.	<i>Shannon-Weavermodellen som den återges hos svenska upplagan av Wikipedia.</i>	27
Figur 3.	<i>Den elementära kommunikationsmodellen som den återges hos Hadenius & Weibull (2005, s. 12).</i>	28
Figur 4.	<i>Shannon-Weavermodellen som den återges hos Shannon & Weaver (1949, s. 5 och s. 98).</i>	28
Figur 5.	<i>CRM-systemets genvägar till alla dess databaser.</i>	49
Figur 6.	<i>CRM-systemets olika sätt att visa information.</i>	50
Figur 7.	<i>CRM-systemet har funktioner för att presentera alla företagets kunddata i grafiska översikter.</i>	51
Figur 8.	<i>CRM-systemets förinställda fält anger till exempel hur en affärsmöjlighet ska noteras och beskrivas.</i>	53
Figur 9.	<i>Programvaran Google Pinyin omvandlar kinesiska stavelser skrivna med latinska bokstäver till traditionella kinesiska tecken.</i>	67
Figur 10.	<i>Kulturella, politiska, språkliga och genusbetingade dilemman bildar brus mellan sändare och mottagare i ett CRM-system.</i>	72
Figur 11.	<i>Shannon-Weavermodellen som den återges hos Shannon & Weaver (1949, s. 5 och s. 98).</i>	74
Figur 12.	<i>Shannon-Weavermodellen som den återges hos svenska upplagan av Wikipedia.</i>	75
Figur 13.	<i>Den elementära kommunikationsmodellen som den återges hos Hadenius & Weibull (2005, s. 12).</i>	75
Figur 14.	<i>En illustration hur vi anser att den infologiska ekvationen ska appliceras på Shannon-Weavermodellen.</i>	76
Figur 15.	<i>Diagram och sammanställning av Hofstedes kulturella dimensioner för Kina, Sverige, USA och Sydkorea. (Geert-Hofstede, 2009c). PDI: Index för maktdistans, IDV: Index för individualism, MAS: Index för maskulinitet, UAI: Index för undvikande av osäkerhet, LTO: Index för långtidsorientering.</i>	91
Figur 16.	<i>Sammanställning av Hofstedes kulturella dimensioner för Kina, Sverige, USA och Sydkorea; omräknade med Kina som basindexvärde 100. (Geert-Hofstede, 2009c). PDI: Index för maktdistans, IDV: Index för individualism, MAS: Index för maskulinitet, UAI: Index för undvikande av osäkerhet, LTO: Index för långtidsorientering.</i>	92
Figur 17.	<i>Sammanställning av avvikelser från Hofstedes kulturella dimensioner med Kina som bas, värde 0. (Geert-Hofstede, 2009c). PDI: Index för maktdistans, IDV: Index för individualism, MAS: Index för maskulinitet, UAI: Index för undvikande av osäkerhet, LTO: Index för långtidsorientering.</i>	93
Figur 18.	<i>Den enskildas deltagande i ett CRM-system kan med vissa utgångspunkter liknas vid ett fångarnas dilemma, där det är en dominant strategi att inte lämna information.</i>	96
Figur 19.	<i>Skärmdump från engelska Wikipedia om Himmelska fridens torg (Tian an men Square), hämtad den 1 april 2009.</i>	98
Figur 20.	<i>Skärmdump från Googles kinesiska bildsökning om "tian an men square", hämtad den 1 april 2009.</i>	99
Figur 21.	<i>Skärmdump från Googles svenska bildsökning om "tian an men square", hämtad den 20 april 2009.</i>	100
Figur 22.	<i>Skärmdump från Googles svenska bildsökning om "den himmelska fridens torg", hämtad den 30 april 2009.</i>	101
Figur 23.	<i>En av uppsatsförfattarna föreslagen figur för hur det som missvisande kallas "brus" i Traditionella kommunikationsmodeller istället kan förstås som ett Venndiagram som utgörs av olika socialt konstruerade tillhörigheter, som påverkar varandra. Figuren avser att illustrera fyra faktorer hos en person, som omgärdas av en institutionell omvärld.</i>	113
Figur 24.	<i>En av uppsatsförfattarna föreslagen figur för hur det som missvisande kallas "brus" i Traditionella kommunikationsmodeller istället kan förstås som ett Venndiagram som utgörs av olika</i>	119

*socialt konstruerade tillhörigheter, som påverkar varandra. Figuren avser att illustrera fyra faktorer
hos en person, som omgärdas av en institutionell omvärld.*

1. Studiens utgångspunkter

Det valda problemet i denna uppsats handlar om hur kommunikation mellan människor påverkas, då data ska standardiseras i ett CRM-system. Syftet att undersöka hur kommunikation påverkas i ett CRM-system passar det valda problemet därför att påverkade budskap mellan två personer i ett CRM-system kan få tydliga förkroppsliganden. Genom att studera hur kommunikationen genom ett CRM-system påverkas kan en förståelse också uppstå om hur kommunikationen är påverkad då en svenskgrundad organisation etablerar sig i och anpassar sig till en kinesisk miljö.

1.1 Inledning

Hur kan det för en svensk läsare vara intressant att veta hur ett företag arbetar med ett CRM-system¹ långt borta i Kina, på andra sidan jorden? Kanske är det första gången läsaren bekantas med begreppet CRM-system; kanske har han eller hon arbetat praktiskt med ett sådant, utan att finna att en sådan programvara är mer speciell än en ordbehandlare eller ett enkelt redovisningssystem. Varför förtjänar då initieringen och den grundläggande implementeringen av denna programvara, i ett företag på andra sidan jorden, att uppmärksammas på det sätt som denna uppsats kommer att göra?

Till en början kan vi villigt erkänna att vi inte såg ett stort allmänintresse för en sådan här frågeställning. I samband med att vi parallellt med våra studier vid Handelshögskolan i Stockholm kom att arbeta som managementkonsulter för uppsatsföretaget erbjöds vi att åka två resor till Kina för att skriva vår examensuppsats om hur ett CRM-system skulle implementeras i företagets bolag där. Det studerade företaget initierade på så sätt denna studie. Närmare bestämt var det den dåvarande affärsområdeschefen² i koncernen som föreslog att vi kunde skriva vår examensuppsats i Kina och dessutom utlovade han att vi skulle få intervjua alla de personer på företaget vi ville. Även om vi då inte hade några förkunskaper om kommunikationsteorier eller hade en aning om vilket typ av forskningsbidrag ett sådant uppsatsämne kunde ge upphov till, tyckte vi att det kändes privilegierat att ha utlovats ett sådant öppet tillträde till företaget och tänkte att det kunde vara roligt att insamla empiri i denna del av världen. Vi upplevde heller inte att uppsatsföretaget försökte påverka oss att styra vår frågeställning eller framställningen på den uppsats vi skulle utarbeta i någon särskild riktning. Vid sidan av vårt uppsatsskrivande arbetade vi alltså som managementkonsulter åt koncernen, både i Sverige och i Kina, och upplevde att vårt bidrag därigenom motiverade de utgifter uppsatsföretaget hade knutna specifikt till vår examensuppsats. I korthet kände vi oss både fria att studera det vi ville och samtidigt vara en del

¹ CRM utläses Customer Relationship Management. En definition av vad CRM inbegriper ges av Hirji, K. K. (2004, s. 21): "CRM is about optimizing existing customer relationships, creating mutually beneficial interactions that attract new customers and increasing customer value at every opportunity."

² En affärsområdeschef är i uppsatsföretaget överordnad de verkställande direktörerna för de respektive dotterbolagen inom affärsområdet.

av sammanhanget vi skulle studera. Dessa dubbla roller kan, men behöver inte vara, problematiska i ett vetenskapligt avseende. Om detta ska vi återkomma till.

Vår tvekande inställning om allmänintresset för att läsa om hur användningen av ett CRM-system sker i ett svenskt bolag i Kina fick snart också en positiv vändning, när vi började läsa mer om kommunikationsmodeller och väl i Kina blev uppmärksamma på att kommunikationen mellan bland annat svenskar och kineser inte alltid fungerade som man kunde hoppas. Snart märkte vi också att den konkreta och nedskrivna kommunikationen i ett CRM-system många gånger är mer gripbar än om kommunikation som studerats enbart hade varit verbal. Vi såg så att kommunikationen fick ett förkroppsligande i CRM-systemet. Kommunikationsbarriärer sprungna ur socialt konstruerade hierarkiska, nationella, språkliga, kulturella, politiska och genusbaserade tillhörigheter gick att se och ta på i systemet. Detta menar vi kan ha ett stort allmänintresse att ta del av, om det så krävs av läsaren att sätta sig in i teorier med tämligen hög abstraktionsnivå.

Ser vi till populärpressen kan, i motsats till teorier med hög abstraktionsnivå, intresset för informationssystem och CRM-system relateras till ett sådant känt och aktuellt exempel som Facebook. Clara Shih, författare till boken *The Facebook Era*, lär ha sagt ”Facebook är CRM. Det är till och med bättre än CRM”, enligt en krönika av Magnus Höij på IDG.se (ursprungligen publicerad i *Internetworld*). Hon uppges vidare ha sagt: ”Det blir lättare att skapa ett förtroende om säljprocessen börjar med kontakter man på något sätt, direkt eller indirekt, har en relation till.” (IDG, 2009a). Enligt en annan krönika av Martin Wallström publicerad på IDG.se (ursprungligen publicerad i *ComputerSweden*) berättas det att Microsoft i mars 2009 tillkännager ökat fokus på kundvård i utvecklingen av sin programvara. Där talas det om att konsekvenser av lågkonjunktur och finanskris leder till att ”företag tvingas investera i nya verktyg för att automatisera uppföljning och kontroll”. (IDG, 2009b). Samma skribent talar i en annan krönika (ursprungligen publicerad i *ComputerSweden*) om att ”[n]är lågkonjunkturen svider i företagens plånböcker sparas det i projekten. Det gäller att prioritera sådant som ger tydliga verksamhetsfördelar. Ett exempel är kundvården, där många försöker trotsa kundernas spariver, sälja mer till befintliga kunder och även få nya.” (IDG, 2009c). Ny Teknik skriver i en artikel av Alexander Kristofersson (ursprungligen publicerad 6 maj 2008) om en då nyligen genomförd enkät med svar från 120 IT-chefer. Där konstateras att bland annat nyare, enklare IT-plattformar är prioriterade och att ”[a]ndra tidigare så heta teknikområden börjar däremot tydligt svalna”. Kristofersson skriver: ”Tillämpningar för kundhantering, så kallade CRM-system, är bara prioriterade hos 12 procent av de svenska it-cheferna. I Danmark respektive Norge är motsvarande siffror 38 och 34 procent. Där var företagen lite senare att hoppa på CRM-tåget.” (Ny Teknik, 2009).

Ser vi till aktuella svenska studier finns ett fåtal som belyser bakgrunder till initieringar av CRM-system, eller informationssystem, och problem som uppstått vid implementeringen av dessa. Ett examensarbete av Hellstam Segergren, Meza Reyes & Niklasson (2007) studerar användningen av CRM-system i resebranschen. De hävdar att för att uppnå de potentiella fördelar ett CRM-system erbjuder måste en anpassning och omstrukturering av befintliga rutiner och organisatoriska strukturer genomföras. Strategi och taktik måste i regel omarbetas för att underlätta arbetet med

ett CRM-system. Bland annat stora interna geografiska avstånd, kommunikations- och samarbetsbrister, suboptimering, samt kundernas attityd till hantering av personlig information anges som problemområden för de undersökta researrangörerna att förhålla sig till. (Hellstam Segergren, Meza Reyes & Niklasson, 2007). Franklin (1999) skriver i ett annat examensarbete om hur kulturell medvetenhet kan underlätta implementeringen av informationssystem. Hans studie hämtar empiri från IT-konsulter i Sverige, respektive Guatemala. En slutsats är att kulturell medvetenhet ska betraktas som en tillgång vid implementeringar av informationssystem. (Franklin, 1999). Skugge (1999) skriver i en seminarieuppsats om intranät och menar bland annat att det är viktigt att CRM-systemet berör majoriteten av personalen och att medarbetarna är motiverade att ta till sig informationen. Ebad (2006) undersöker i ett examensarbete hur långt ett antal svenska företag kommit i sin implementering av CRM-system och i hur stor utsträckning de tillämpar teoretiska kriterier för bra kundrelationer i praktiken. Bengtsson, Pedersen & Tolar (2002) skriver slutligen i ett examensarbete om CRM och drar slutsatsen att CRM fyller en funktion i värderingsarbetet av kundkapitalet.

Ser vi till aktuell internationell forskning skriver Meng, Zou & Zhang (2008) om implementeringen av CRM-system i Kina. De skriver att många kinesiska företag misslyckas med implementeringen av CRM-system därför att de inte översatt CRM-strategin uttryckligen, strömlinjeformat teknologin och kompetensinvesteringar med CRM-strategin, samt misslyckats vid utförandet. Liu (2009) skriver om förutsättningar för att implementera CRM i Kina. Liu finner att Kina har sämre förutsättningar än, vad denne kallar, en global standard och finner förbättringspotential i områden som rör databehandling för att segmentera kunder, förbättra kundupplevelser och gå från ett produktcentrerat till ett kundorienterat fokus.

Ett försök till att kombinera två centrala modeller för denna uppsats, har tidigare gjorts av Karlsson (2008). De två studerade modellerna ges av Shannon-Weavermodellen (Shannon & Weaver, 1949) och Langefors infologiska ekvation (Langefors, 1995) och kommer att beskrivas utförligt senare. Karlsson (2008) menar att kommunikation inte enbart kan indelas i en tolkande människa och ett tolkat objekt och drar slutsatsen att framtidens datoriserade informationssystem bör fokusera på att underlätta personliga möten, snarare än att fokusera på tekniskt avancerade lösningar.

Läsaren kommer inte att missa att denna uppsats har en stringent hållen socialkonstruktionistisk utgångspunkt, som genomsyrar den på många plan. Uppsatsen kommer att förklara denna teori under rubriken för dess teoretiska ramverk. Utöver denna ansats, som lägger fundamentet till vår senare analys, kommer perspektiv att växlas för att belysa och klarlägga fler dimensioner av empirin än vad annars vore möjligt.

Vi har valt att anonymisera vårt uppsatsföretag och dess anställda under uppsatsskrivandets gång. Det har inte krävts eller ens efterfrågats av uppsatsföretaget. Vi finner att det hade varit intressant för läsaren att veta uppsatsföretagets och de intervjuades namn, eftersom en anonymisering kan ge texten ett mindre levande och autentiskt intryck. Då vi vägt detta mot att det kan finnas etiska hänsyn till att anonymisera studien, som består i att det kan upplevas kontroversiellt att som intervjuobjekt ge uttryck för att kommunikation är svårare då den ska ske med personer med

andra socialt konstruerade tillhörigheter, har vi emellertid funnit att dessa tagit överhanden. För att öka läsbarheten har vi specificerat vilket bolag respektive person arbetar för.

Uppsatsens målgrupp är akademiker med intresse för informationssystem och kommunikation, studenter med inriktning Management vid Handelshögskolan i Stockholm, företag som är i begrepp att införa ett informationssystem, försäljare av informationssystem, managementkonsulter, journalister och allmänhet, i fallande betydelse till denna ordning.

Vi vill slutligen i denna inledning tacka alla de personer som på ett eller annat sätt varit delaktiga för att kunna göra denna uppsats till (socialt konstruerad) verklighet! Handledare inom det observerade företaget har varit en person vi kommer att benämna Omega 1³, som initialt var den som erbjöd oss att skriva denna uppsats och som varit affärsområdeschef över affärsområdet telekom fram till den 1 mars 2009. Omega 1 var under sin aktiva tid en mycket betydelsefull person och lämnade frivilligt positionen som affärsområdeschef för en ny utmaning utanför koncernen. Tack vare dennes godkännande och goda samarbete har vi kunnat få ett närmast obegränsat tillträde till empiriinsamlande på företaget. Detta goda samarbete har sedan fullföljts av den från 1 mars 2009 tillträdande affärsområdeschefen, som vi kallar Omega/Beta 1, vilken tidigare varit verkställande direktör i ett av telekombolagen inom koncernen. Till dessa två anonyma personer vill vi rikta ett särskilt varmt och personligt tack! Vi vill också tacka vår uppsatshandledare Björn Thodenius, vars uppriktigt menat föredömliga engagemang och konstruktiva kritik varit till stor hjälp! Vi vill också tacka samma person för en stor mängd relevant litteratur som denne försett oss med! Tack till Magnus Bratt, verkställande direktör på Mira Network för din genomläsning och värdefulla kritik! Tack också till Alfred Che och Kreab Gavin Anderson för er tid och ert intresse! Ett tack vill vi också rikta till Dag Björkegren för givande samtal under uppsatsens gång, samt vår vän Edit Strandberg, som bidragit med försättsbladets illustration i utbyte mot några kinesiska souvenirer! Stort tack!

1.2 *Bakgrund till forskningsfrågan*

Vi ser att interaktionen mellan människor och tekniken, i synnerhet då denna utvecklas i en rask takt, vilket nu som förr ofta framförs, alltid har varit föremål för stort intresse och väckt starka känslor, både skepsis och tillförsikt. Speglingar av detta kan finnas hos såväl akademien som populärkulturen. Inom det senare härstammar ett känt exempel från Isaac Asimov som under 1940- och 1950-talet skrev en samling noveller, vilka 1951 ursprungligen publicerades tillsammans i det skönlitterära science fictionverket "I, Robot". Där beskriver han hur robotar, programmerade av människor, får artificiell intelligens och tolkar instruktioner om hur de ska bete sig på ett för människorna oväntat sätt. Den första av robotikens lagar är att en robot aldrig får skada en människa, vilket anses försäkra människorna om att robotar aldrig kan bli farliga. Ändå visar robotarna sig just bli ett slags förintelsemaskiner, som enligt teknisk rationalitet tolkar att människorna måste förintas, för att skydda dem från sig själva. (Asimov, 1967). Hur teknik och människor interagerar och vilken nytta, respektive vilka faror, denna interaktion kan ge upphov till, synes vara en fråga med stort allmänintresse.

³ Som kommer att framgå senare kallar vi personer som arbetar på affärsområdesnivå för Omega, följt av ett nummer.

Den övergripande forskningsfrågan hos Thodenius (2005, s. 8) doktorsavhandling handlar om ”hur datorbaserade informationssystem kan användas som ett stöd för att leda verksamheter”. Denna vida, övergripande forskningsfråga får också sägas täcka in den forskningsfråga som är central för denna uppsats. Thodenius (2005) uttrycker ett intresse för forskningsfrågan eftersom han ser att informationssystem skulle kunna ha möjlighet att underlätta arbetet på många områden, ge högre kvalitet i informationsunderlag och underlätta viss kommunikation. Hans intresse grundar sig också i att han samtidigt ser en ”låg grad av användning, uttryck för tveksamhet och ibland ovilja till att använda sig av datorstödda informationssystem, då speciellt ju högre upp man kommer i ett företags hierarki”. (Thodenius, 2005, s. 9). Intresset för vår forskningsfråga, som specificeras i nästa avsnitt, vilar på liknande grunder. Det kan dock sägas att vårt intresse, som nämnts, kraftigt stärkts från iakttagelsen att kommunikation inte synes fungera på det sätt som är avsett när den sker mellan bland annat svenska och kinesiska anställda. Vi har också från ett institutionellt perspektiv, som varit dominerande på vår inriktning Management, ett intresse av att användningen av datorbaserade informationssystem kanske inte bara handlar om att underlätta ett arbete, utan att det också kan finnas andra bevekelsegrunder för hur användningen av ett sådant system sker. Som det institutionella perspektivet ger uttryck för handlar sällan allt som sker på ett företag om ekonomisk effektivitet och vinstmaximering.

1.3 *Forskningsfråga och syfte*

Vår forskningsfråga är: Vilka faktorer påverkar kommunikationen mellan människor med olika socialt konstruerade tillhörigheter när data ska standardiseras i ett CRM-system? En avsikt med uppsatsen är att studera hur kommunikationen har påverkats då den införs i ett CRM-system i ett specifikt fall. Denna studie är unik i bemärkelsen att den beskriver en unik situation och miljö som i sin sammansättning av geografiska, kulturella, språkliga och branschspecifika karaktäristiska inte har studerats tidigare. Som redan nämnts har dock implementeringar av CRM-system i Kina studerats tidigare (Meng, Zou & Zhang, 2008; Liu, 2009). Implementeringar av CRM-system specifikt för svenska företag har studerats likväl (Hellstam Segergren, Meza Reyes & Niklasson, 2007; Ebad, 2006). Att söka kombinera Langefors infologiska ekvation (1995) och Shannon-Weavermodellen (1949) har tidigare gjorts av Karlsson (2008).

Detta är en explorativ studie som avser att tillföra ny kunskap till fältet. En avsikt med att studera hur kommunikationen påverkas i ett CRM-system är också att på ett mer allmänt plan förstå hur kommunikation kan gå förlorad då till exempel hierarkiska, kulturella, språkmässiga, politiska och genusbetingade skillnader påverkar budskap mellan avsändare och mottagare. Dessa allmänna hinder kan vara svårgripliga om de enbart ska studeras generellt, men förstås bättre då de får uttryck i och kan relateras till ett konkret CRM-system.

Mer specifikt kan uppsatsens syfte uttryckas som:

I Att *beskriva* initieringen och den grundläggande implementeringen av ett CRM-system i ett svenskt globalt industriföretag.

II Att *identifiera* faktorer som påverkar kommunikationen när data ska standardiseras i ett CRM-system.

III Att *söka förklara* hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och dessa faktorer påverkas av varandra.

1.4 Definitioner och avgränsningar

Denna uppsats frågeställning förutsätter att det finns en vilja att försöka standardisera ord och begrepp i ett CRM-system, i syfte att systemets användare ska använda samma språk på samma sätt. Att vi i frågeställningen talar om ”data” istället för ”ord och begrepp”, ”kommunikation” eller ”information” har att göra med att vi använder oss av Börje Langefors (1995) terminologi, där ”data” på ett kortfattat sätt kan beskrivas som symbolerna som senare tolkas till information. Distinktionen görs därför att vi menar att det inte bara är ”ord och begrepp” som ska standardiseras, utan mer ”samma ord och begrepp på samma språk”. Vi anser att det, då Langefors teori förklarats i det teoretiska ramverket, därför blir mer tydligt att tala om data. Denna strävan att standardisera data är, som det senare ska framgå, tydligt i det förevarande fallet, men på inget sätt självklart för alla andra fall av implementeringar av CRM-system. Det kan därtill sägas att programvaror för CRM-system skiljer sig åt på många sätt. CRM-system kan ha olika utformningar och ändamål, samt användas på olika sätt. Denna frågeställning knyter an till CRM-systemet på det specifika uppsatsföretaget och dess vilja att standardisera kommunikationen mellan anställda i ett datoriserat system. Med socialt konstruerade tillhörigheter åsyftar vi *till exempel* hierarkiska, kulturella, språkmässiga, politiska och genusbetingade sådana. Mer specifikt menar vi med socialt konstruerade tillhörigheter att till exempel vara en chef, en svensk, en kinesisktalande, en anställd med föreställning om sig att vara mycket lojal mot företaget eller i begrepp att missgynna det. En social tillhörighet kan också utgöras av om man föds som man eller kvinna. Eftersom Berger & Luckmann (1966) menar att språket inte avbildar verkligheten, utan våra föreställningar om densamma, synes det särskilt motiverat att göra en rad distinktioner om hur centrala termer används i denna uppsats.

I syfte III (att *söka förklara* hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och dessa faktorer påverkas av varandra) har vi valt att tala om en dubbel kausalitet. Vi finner inte enbart att faktorer påverkar socialt konstruerade tillhörigheter, utan också att socialt konstruerade tillhörigheter påverkar faktorer. Att veta vad som påverkar vad kan dessutom vara svårt att urskilja. Med socialt konstruerade tillhörigheter menar vi i analogi med Berger & Luckmann (1966) föreställningar om grupper av individer, som skapas och återskapas i sociala interaktioner.

Definitioner av begreppet ”CRM-system” kan skilja sig åt, genom att vissa endast talar om en programvara i en dator och andra talar om begreppet såsom en affärsfilosofi.⁴ Vi använder i denna uppsats den senare definitionen. Informationssystem är ett samlingsbegrepp som inbegriper bland annat CRM-system, men också andra system.⁵ Institutionen för data- och systemvetenskap på Stockholms Universitet (2009) skriver om informationssystem: ”Syftet med informationssystemen har tidigare främst varit att effektivisera rutinbetonade manuella processer. Men idag går utvecklingen mot mer komplexa, integrerade och processororienterade system inte bara för enskilda företag, utan också för samspelet mellan kunder, leverantörer,

⁴ Thodenius, B., 13 maj 2009.

⁵ Thodenius, B., 13 maj 2009.

finansinstitutioner, myndigheter m fl. Ett samspel som allt oftare sker med aktörer från olika delar av världen. Enkelt uttryckt - informationssystemen blir nav i verksamheten som innebär att olika aktörer direkt kan utföra sina affärstransaktioner.” (DSV, 2009). Det viktiga för förståelsen av termen begreppet informationssystem är att det också täcker in andra system än CRM-system.

Centrala termer i denna uppsats, såsom ”data”, ”språk”, ”information”, ”kommunikation”, ”kultur”, ”politik” och ”genus”, kan som det ska visa sig, definieras på olika sätt.

Beträffande data använder vi en definition härledd från Langefors (1995, s. 108). Denne menar att innebörden av ordet data skiljer sig mellan kontexter. Han menar att data vanligtvis avser tecken avsedda att representera information. Han menar att data i sig själv inte är information. Han skriver (1995, s. 108): ”As an illustration, we can look at the sign 'information,' composed of eleven letters, and observe that it is data used to represent some concept or component of information, to somebody who *knows* that concept.” Han skriver vidare (1995, s. 108): ”Often, we think of data as something distinct from language in that data have a more formal structure. However, written language is also signs, used to represent information. Hence, to have a consistent theory, we must regard language as data and data as language. When it is necessary to make a distinction, we may, for instance, talk of structured data vs. expressions in natural language.” I analogi till Langefors (1995) kommer vi därför att specificera vilket slags språk vi talar om, då vi anser detta nödvändigt för tolkningen av texten.

Ordet information kan härledas till det latinska ordet *informare*, vilket syftar på handlingen att skapa mening. Det finns många definitioner av ordet information, men ingen enskild dominant vedertagen definition. (Mårtensson, 2001). Bateson (1972, citerad i Mårtensson, 2001, s. 73) ger definitionen: ”Information is a difference which makes a difference.” Langefors (1973, citerad i Mårtensson, 2001, s. 73) ger definitionen: ”Information is any kind of knowledge or message that can be used to improve, or make possible, a decision or action.” Shannon & Weaver (1949, citerade i Mårtensson, 2001, s. 73) ger en tredje definition av samma begrepp: ”Information is a measure of one's freedom of choice when one selects a message.” För denna uppsats vidkommande kommer Langefors (1973) definition att vara den mest tongivande.

Ordet kommunikation definieras enligt Grice (1957, citerad i Mårtensson, 2001, s. 85) såsom: ”... a process to convey a message, and understanding, or a meaning. That is, communication as trying to create an understanding of meaning and intentions among other people.” Utifrån denna definition kan begreppet kommunikation förstås i vår uppsats.

Ordet kultur har flera betydelser. Norstedts svenska ordbok (Allén, 1988, s. 527) anger två huvudsakliga betydelser: ”1 form i vilken (viss) större grupp människor ordnar sin försörjning och organiserar gemensamma angelägenheter på samhälllig nivå; särsk. i äldre tider el. i avlägsna områden” och ”2 sammanfattningen av allt som skapats av människor för att ge (högre) andliga upplevelser särsk. om konst, litteratur, musik o. d. men äv. om vetenskap; i allmänhet el. under viss tid, inom visst område etc.” Definitioner anges ofta för att vara av exkluderande karaktär. I vår uppsats avser vi dock att ordet kultur ska förstås utifrån denna vida, inkluderande definition.

Ordet politik ska, då inte annat uttryckligen anges eller klart framgår av sammanhanget, förstås från en organisationsvetenskaplig kontext. "Organizational politics" definieras enligt Businessdictionary (2009) såsom: "Pursuit of individual agendas and self interest in organization without regard to their effect on the organization's efforts to achieve its goals." Denna definition av politik är den vi använder oss av i denna uppsats.

Wahl et al. (2001) ger en historisk tillbakablick på begreppet könsforskning/genusforskning. De redogör för att samma forskningsfält gått från att kallas kvinnoforskning till att kallas könsforskning eller genusforskning. De menar (s. 49) att begreppen "genusforskning, könsteoretisk forskning eller feministisk forskning förekommer i Sverige betydligt oftare än benämningen kvinnoforskning. I Norge och Danmark är namnet könsforskning det dominerande." Distinktionen att tala om genus istället för kön görs inte sällan för att markera att det ska läsas som ett analytiskt begrepp. Genus kan därtill användas för att göra distinktionen att det talas om socialt och inte biologiskt kön. Slutligen används genus ofta för att göra distinktionen att termen inkluderar studier av både män och kvinnor, i kontrast till vad till exempel ordet kvinnoforskning kan ge uttryck för. I denna uppsats ska ordet genus tolkas efter just dessa distinktioner.

I denna uppsats har vi för begrepp som "information", "kunskap" och "data" tagit hänsyn till om det använts i ett sammanhang som avser vardagligt tal, eller om ordet används som fackterm. Därför kan orden förekomma i vardaglig betydelse, där "information" och "data" har likartad innebörd.

1.5 *Uppsatsens disposition*

Uppsatsen kommer att disponeras enligt följande. Efter den första delen, som utgörs av uppsatsens inledning, bakgrund, syfte och upplägg, följer ett metodavsnitt, där studiens tillvägagångssätt redogörs för och diskuteras. Den tredje delen presenterar uppsatsens teoretiska ramverk som kommer att ligga till grund för den analys, som ges i uppsatsens femte del. Däremellan, i den fjärde delen, presenteras uppsatsens empiriska innehåll. Den sjätte delen av uppsatsen besvarar frågeställningen med utgångspunkt från uppsatsens empiri och analys. Uppsatsen avslutas med en lista över dess källor, samt appendix.

2. Metod

För att uppfylla syftet och tillvarata våra valda teorier har nedan beskrivna metoder och angreppssätt använts. En kvalitativ metod har använts framför andra metoder bland annat för att det valda problemet behöver förklaras, snarare än att förstås med siffror. På detta sätt kan studien få ett djup och en förståelse för problemformuleringen, som vi menar inte lika säkert kan uppnås genom kvantitativa studier.

2.1 Studiens upplägg

Denna studie är anonymiserad. Den anonymiserade formen har, som tidigare påpekats, valts utan att detta har krävts eller önskats av det studerade företaget. Starka för- och nackdelar kan sägas omgärda valet av undersökningsmetod och är i sin förlängning viktig också för synen på oss såsom studiens upphovsmän. Beroende på forskningsmetod kan studiens upphovsmän upplevas som mer eller mindre närvarande i texten, där tolkande ansatser har en starkare närvaro av studiens upphovsmän än en mer positivistisk ansats, där författarna vanligen beskrivs distanserat och oberoende, också språkligt, och där kunskapen som genereras betraktas som ”*ur ett Gudsöga*”.⁶ Sådana antaganden ur det positivistiska paradigmet känns onaturliga för oss, eftersom vi uppsatsförfattare också arbetat som managementkonsulter åt företaget. Redan när ett beforskat företag initierar en studie genom att föreslå frågeställning, kan det vara tal om så kallad kollaborativ forskning, vars forskningstradition är skild från den positivistiska och vars grundhållning är mer samstämmig med den som använts i denna uppsats, än med en mer strikt hållen positivistisk ansats.⁷ Banden vi författare har skulle, med en illa vald undersökningsmetod, kunna upplevas som medvetet dold. Den tolkande, kvalitativa metoden vi istället använder, fäster större vikt vid våra tolkningar, i motsats till synen på den genererande kunskapen som sedd ur ett oberoende Gudsöga.⁸ Eftersom uppsatsen tar sikte på kulturella och språkliga skillnader mellan svenska och kinesiska förhållanden, anser vi att den genererade kunskapen i denna uppsats bättre förstås genom att beakta att den är skriven av två svenska upphovsmän, utan tidigare beröring med kinesiskt språkbruk och kultur. Empirin har insamlats genom intervjuer på svenska och engelska. Muntliga citat har angivits kursiverade, vilket skriftliga citat inte har. Förutom att förmedlas till den avgående och den tillträdande affärsområdeschefen ämnas uppsatsen inte spridas vidare till andra anställda på företaget. Av etiska skäl anser vi den anonymiserade formen skydda intervjuobjektens integritet gentemot deras affärsområdeschef, men också förstås företagets integritet gentemot sin omvärld och sina konkurrenter.

Databearbetningen har i struktureringen av empirin och analysen skett tematiskt. Tematisk analys är en kvalitativ innehållsanalys behjälplig för att tolka fram en social texts mening. Begreppet tät beskrivning kan användas för att benämna då en företeelse beskrivs ur flera perspektiv med ett

⁶ Gillberg, N., 29 januari 2009.

⁷ Werr, A., 10 februari 2009.

⁸ Gillberg, N., 29 januari 2009.

växelspel av teori och empiri i beskrivningen. Ett sådant förfarande kan avslöja bakomliggande mönster som förklarar direkt synbara mönster. (Geertz, 1973; Zaleznik & Kets de Vries, 1984, citerade i Björkegren, 1988).

2.2 *Val av metod*

En kvalitativ metod har valts till denna uppsats, därför att vi anser att det bäst passar syftet och problemställningen. Det gör vi av minst två skäl. För det första menar Holme och Solvang (1977) att en kvalitativ metod bättre lämpar sig till att *förklara* ett fenomen, medan kvantitativa metoder bättre lämpar sig för att *förstå* ett fenomen med hjälp av siffror. Problemområdets natur i denna uppsats – där kommunikation över hierarkiska, kulturella, genusbetingade, språkliga och andra hinder står i centrum – är sådan att den inte utan svårighet låter sig fångas i siffror på ett okonstlat och korrekt sätt. Då kommunikation och språk är centrala för uppsatsen, kan det anses värdefullt att istället låta respondenterna tala fritt, utanför standardiserade enkäter. För det andra anser vi att en kvalitativ metod är lämplig för studier med ett socialkonstruktivistiskt teoretiskt ramverk. Denna studie kan inom samhällsvetenskapen ses mer åt gränsen mot humaniora, eftersom den studerar människan som kulturell varelse, än mot de rena naturvetenskaperna. För studier med sådan karaktär är det lämpliga och också det brukliga att en kvalitativ ansats föredras framför en kvantitativ.

Wennberg (2009) skriver att: ”Kvalitativa studier anses inte sällan vara mindre värda än kvantitativa; kvantitet är liksom finare och bättre än kvalitet i dessa sammanhang. (...) I många läroböcker i metod framstår kvalitativa studier som lämpade enbart som förstudier till ’riktiga’ studier, dvs. kvantitativa. Den sortens uppfattning är vanlig och är icke desto mindre fullständigt galen.” Socialt tryck inom akademien uppges som en förklaring till att kvantitativa metoder väljs framför kvalitativa, även då dessa vore mer lämpliga. Uppfattningen att enkätfrågor inte styr intervjupersonens svar som en personlig intervju kan göra motsägs till exempel av studier som visar att enkätutformningen, till exempel i vilken ordning svarsalternativ presenteras, tydligt påverkar svaren som ges av respondenterna.

2.2.1 OM KOLLABORATIV FORSKNING SOM VAL AV FORSKNINGSMETOD

Ett traditionellt positivistiskt paradig kan ifrågasätta resultat från studier gjorda av forskare med en anknytning till en annan roll i företaget, än enbart den som forskare. (Schein, 1993). Schein (1993) menar istället att detta kan vara till fördel för resultatet. Han menar vidare att det positivistiska paradigmet för ofta har visat sig vara en kejsarens nya kläder (”an emperor with no clothes”). (Schein, 1993, s. 708). I likhet med Kurt Lewin (1947, citerad i Schein, 1993, s. 703) anser denne att det inte går att förstå ett mänskligt system (”human system”) utan att samtidigt försöka ändra det. En grundhållning hos Schein (1993) är att det är genom att kunna vara till hjälp för företaget som en forskare kan insamla meningsfull empiri om organisationskulturen han eller hon studerar. En forskare som intervjuobjekten tänker är till praktisk nytta för företaget ger större motivation till att ge initierade svar. Ett exempel för att illustrera Scheins (1993) tankegångar ger han av en situation då den traditionellt positivistiska forskaren frågar någon: ”Hur kommer du överens med din chef?” Risken är stor att intervjuobjektet tycker att forskaren inte har med det att göra, eller ger ett av andra anledningar missvisande svar. Om frågan ställs

som en del av att lösa ett organisatoriskt problem, som den intervjuade är motiverad och har intresse att söka en lösning till, är chansen större att den ger ett meningsfullt svar. Denna forskningsansats som observerar, bearbetar och rapporterar data när vi på ett aktivt sätt försöker hjälpa företaget, kallar Schein (1993) klinisk forskning. Detta synsätt och metodval anser vi vara värdefullt för de situationer då det kan tänkas påverka att vi också arbetat som managementkonsulter åt företaget.

Werr (2009) menar att kollaborativ forskning ("Collaborative Research") också förekommer under andra benämningar, såsom till exempel "action research", "intervention research" och "appreciative research". Coughlan & Coughlan (2002) särskiljer kollaborativ forskning från positivistisk forskning på en rad punkter. Positivistisk forskning söker universell kunskap ("Universal knowledge") medan kollaborativ forskning söker mer praktisk kunskap ("Knowledge in action"). Den förvärvade kunskapen betraktas inom positivistisk forskning som universell, medan den i kollaborativ forskning ses som situationsbaserad. Validitet hos data ses som kontextuellt fri, medan den hos kollaborativ forskning ses som kontextuellt inbäddad. Positivistisk forskning ser forskaren som särkopplad ("Detached neutral") från studieobjektet, medan forskarens roll i kollaborativ forskning ses som del av sammanhanget ("Immersed"). Coughlan & Coughlan (2002). Att vi, förutom forskarens, också har haft managementkonsultens roll, gör att denna studie klart kvalificerar sig såsom kollaborativ forskning. Vårt största ingripande i situationen anser vi vara att vi utformat manualer för användandet av CRM-systemet, som syftar till att åstadkomma gemensamma normer och förhållningssätt till hur systemet ska användas. Dessa manualer har producerats åt samtliga nämnda dotterbolag inom affärsområdet telekom. De har dock levererats som färdiga produkter till företaget efter att empirin har insamlats. Denna uppsats siktar på att beskriva införandet och den första implementeringsfasen av CRM-systemet i uppsatsföretaget. Manualerna är framför allt avsedda för den vidare implementeringen av CRM-systemet. Tidpunkten för levererandet av våra manualer anser vi därför vara viktig för synen på hur vi i rollen som managementkonsulter kan tänkas ha påverkat empirin. En sammanfattande del av vad vi har gjort i rollen som managementkonsulter återfinns i empirin.

Kritik mot kollaborativ forskning återfinns inom flera områden. Epistemologiskt anser vissa att en kollaborativ forskningsprocess inte kan skapa vetenskaplig kunskap. Det har framförts att den kollaborerande forskaren gör sig till lakej för särintressen, snarare än att vara en oberoende aktör. Vidare kritik består i att kollaborativ forskning ger upphov till processer som forskaren etiskt inte kan och inte vill ta ansvar för. Slutligen har det sagts att kollaborativ forskning är komplex och tidskrävande och därför forskningsekonomiskt ineffektivt. (Werr, 2009).

Vi håller med om att kollaborativ forskning inte kan skapa vetenskaplig kunskap, om denna ska bedömas i en traditionell, positivistisk anda. Vi vill emellertid inflika att denna tolkning på intet sätt är entydig inom forskningsvärlden. Inom vår inriktning Management har socialkonstruktionismen varit en återkommande och tongivande teori. Denna motsäger sig på punkt efter punkt vad det positivistiska synsättet anser sig uppnå, nämligen universell kunskap, kontextuellt fri data, allmängiltiga sanningar och en helt och hållet oberoende forskare. Det kan

härvidlag vara passande att inflika att också upplevda naturvetenskapliga sanningar är föremål för revideringar. Till exempel framförde Hegel år 1800 att det av filosofiska skäl bara kunde finnas sju planeter. I januari 1801 upptäckte emellertid Ceres den åttonde planeten. År 1991 betraktas vårt solsystem ha nio planeter. (Sydsæter, 1991). År 2006 förlorade emellertid Pluto sin status som planet för att istället räknas som dvärgplanet, vilket gör att vi återigen har åtta planeter. (IAU, 2009). År 2008 meddelade så forskare vid Universitetet i Kobe att det sannolikt finns ytterligare en upptäckt planet i utkanten av vårt solsystem, med en volym motsvarande 30 till 70 procent av jorden. (Dagens Nyheter, 2009a). För att göra den positivistiska forskningstraditionen rättvisa ska det sägas att falsifieringar av tidigare oriktiga föreställningar är helt naturliga, rent av själva grunden i allt forskande. Emellertid syftar exemplet med vårt antal planeter att belysa att det vi idag betraktar som positivistisk sann universell kunskap sannolikt kommer att revideras i framtiden. Dessa sanningar är också beroende av vårt språkbruk och våra vedertagna definitioner.

Frågan om vi i våra dubbla roller som managementkonsulter och uppsatsförfattare har gjort oss till lakejer för särintressen, anser vi i allra högsta grad vara motiverad. I sammanhanget är det värt att påpeka att vi vid tiden för framläggandet av denna uppsats avslutat alla våra uppdrag på uppsatsföretaget. Vi har också valt att inte söka eller tackat ja till vidare anställningar på uppsatsföretaget. Våra ekonomiska ersättningar har bestämts innan varken examensuppsatsen eller konsultuppdragen inletts och har ingen rörlig del baserad på prestation, utan är timbaserad. Ingen ersättning har utgått för uppsatsskrivandet eller dess empiriinsamlade, utan ersättning har bara utgått för arbete hänförligt till uppdragen som managementkonsulter. Om vi kan anses vara partiska i sådant avseende att vi vill premiera vår före detta arbetsgivares intressen framför akademiska sådana, så får detta sägas vila på social grund och inte ekonomisk. Valet att anonymisera vårt uppsatsföretag skulle kunna anses som ett sätt att skydda vår före detta arbetsgivare och dess ledning mot eventuella resultat och slutsatser i uppsatsen. Emellertid kan valet att anonymisera vårt uppsatsföretag också vara ett sätt att just förhålla sig opartiskt, därför att varken för företaget gynnsamma eller ogynnsamma resultat torde ha någon påverkan på företaget då de publiceras.

Kollaborativ forskning har sagts ge upphov till processer som forskaren etiskt inte kan eller vill ta ansvar för. Vi har inte upplevt vad för slags processer detta skulle kunna vara fråga om i vårt fall. Vi tar fullt ansvar dels för hela vårt arbete som managementkonsulter och dels för hela arbetet med denna studie. Vi känner i sammanhanget inte att vi har några etiska betänkligheter att redogöra för.

Den fjärde slags kritik som riktats mot kollaborativ forskning är att den är tidskrävande och forskningsekonomiskt ineffektiv. Att denna metod är mer tidskrävande än andra metoder i vårt fall ifrågasätter vi. Vi har istället upplevelsen att den kollaborativa ansatsen har gett oss väldigt effektivt och snabbt tillträde till den empiri vi önskat från företaget, såväl från intervjuobjekt och genom dokumentation.

2.2.2 OM KVALITATIV METOD SOM FORSKNINGSMETOD

En förklaring till att vi valt en kvalitativ metod, framför en kvantitativ, var för att vi hade möjlighet att göra intervjuer på plats i Kina under en längre tid. Om vår studie till exempel hade

baserats helt och hållet på enkätsvar, hade vi inte behövt insamla empirin på plats. Genom att arbeta med semistrukturerade intervjuer kunde vi genom vår vistelse observera och gå in på djupet av frågeställningar, som vi på förhand inte skulle veta var intressanta att fråga om. En kvalitativ metod framstod som ett välgrundat val inte minst för att tillvarata de möjligheter till direktobservation och fysiska intervjuer i ett land där det för svenska studier inte är praktiskt enkelt att insamla empiri från. Metoden har naturligtvis i grunden också valts för att passa uppsatsens syfte. ([I] Att *beskriva* initieringen och den grundläggande implementeringen av ett CRM-system i ett svenskt globalt industriföretag, [II] att *identifiera* faktorer som påverkar kommunikationen när data ska standardiseras i ett CRM-system, och [III] att *söka förklara* hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och dessa faktorer påverkas av varandra.) Det första och andra syftet synes vara klart svårare att besvara med en kvantitativ metod, till exempel i form av enkäter. Det tredje syftet är direkt beroende av det andra syftet och således svår att formulera frågor till innan de aktuella faktorerna har identifierats. Det kan invändas att en kvantitativ metod kunde ha använts som komplement till den kvalitativa metod som uppsatsen valt. Vi ser att sådana metoder kunde vara motiverade att använda i framtida forskning. Skälet till att vi inte haft en sådan kompletterande metod är inte minst också av praktisk natur. Som kommer att framgå, under rubriken ”Datainsamling”, har vi till denna examensuppsats bland annat genomfört 59 stycken längre, individuella intervjuer. En meningsfullt utformad och genomförd studie av kvantitativt slag ansåg vi inte rymmas inom ramen för denna uppsats omfattning.

2.3 *Val av studieobjekt*

Studieobjekt för föreliggande uppsats är en svensk, global industrikoncern. Affärsområdeschefen för telekom, som är koncernens största affärsområde, tillfrågade oss om vi ville skriva en examensuppsats om införandet av CRM-systemet GEDYS IntraWare. Programvaran GEDYS IntraWare har tyskt ursprung och kommer att förklaras mer ingående, i ett eget avsnitt (Vad är ett CRM-system?) i empirin. De undersökta bolagen, som drivs efter decentraliserade principer, har studerats eftersom de ingår i koncernen och inte eftersom de uppfyller några andra givna kriterier. Valet att undersöka flera bolag i samma koncern kan sägas vara intressant för frågan om studiens generaliserbarhet. Det går dock inte att bortse från att olika företag inom samma affärsområde och koncern oftast har mer gemensamt med varandra än ett annat slumpvis valt företag. En gemensam nämnare är att utomstående konsulter har liknande uppdrag och funktioner i fler koncernbolag. Empiri har därför ansetts motiverat att söka också hos konsulter, med starkare eller svagare koppling till studieobjektet. Dessutom har två övriga respondenter i företagets omvärld, en skräddare och en kommunikationskonsult, båda verksamma i Beijing, intervjuats. I sammanställningen under nästa rubrik, över respondenternas organisatoriska tillhörighet inom koncernen, har konsulter och de två övriga respondenterna i företagets omvärld utelämnats.

2.4 *Datainsamling*

Datainsamling till föreliggande uppsats har skett genom (1) längre intervjuer med högre tjänstemän och chefer inom den observerade koncernen, (2) direktobservationer, (3) skriftliga dokument inklusive webbsidor. Sammanlagt har 59 individuella intervjuer, inklusive intervjuer

och andra muntliga uppgifter från Thodenius och andra forskare på Handelshögskolan, genomförts. Med vår metod är det i sig inget eftersträvansvärt mål att ha många intervjuer, eftersom kvalitet prioriteras högre än kvantitet. Däremot anser vi att en metod för att just få kvalitativa svar har varit att genomföra många intervjuer. Då socialkonstruktionism utgör grunden i vårt teoretiska ramverk, se kapitel 3, har vi medvetet använt Wikipedia som källa vid ett flertal tillfällen, eftersom vi anser att denna öppna encyklopedi, som vem som helst kan redigera, väl illustrerar hur sociala konstruktioner skapas och återskapas. Wikipedia har framför allt använts som ett slags utvecklad empiri, eller som jämförelsematerial till teorier beskrivna i traditionella, akademiska verk.

I syfte att åskådliggöra den anonymiserade empirin på ett så klart sätt som möjligt presenteras följande skiss av den observerade koncernens uppbyggnad, samt en kort sammanställning av de vanligast förekommande intervjuobjekten och deras positioner i denna hierarki. Observera att skissen också avser tydliggöra från vilka delar av koncernen som empiri ej inhämtats, nämligen områdena med svart bakgrund. Denna figur finns också i appendix, så att den vid en utskrift kan rivas av och läsas vid sidan av uppsatsen.

IT-konsult 1 och IT-konsult 2 arbetar åt olika externa bolag och är därför inte representerade i modellen. Kate Cheng är en kvinnlig skräddare, med kinesiska som modersmål och engelska som arbetspråk. Alfred Che är en kinesisk man som är delägare i Kreab Gavin Anderson. Cheng och Che saknar båda anknytning till företaget och är därför heller inte representerade i modellen. De har intervjuats därför att de har ansetts kunna bidra med intressanta infallsvinklar och perspektiv som annars skulle gå förlorade.

Koncernchef						
		Affärsområdet Telekom				
		Omega 1 (till och med 1 mars 2009)				
		Omega 2				
		Omega 3				
		Omega/Beta 1 (från och med 1 mars 2009)				
Affärsområde X	Affärsområde Y	Telekombolag Alfa	Telekombolag Beta	Telekombolag Gamma	Telekombolag Delta	
			Alfa 1	Omega/Beta 1		Delta 1
			Alfa 2			Delta 2
			Alfa 3			Delta 3
			Alfa 4			Delta 4
			Alfa 5			
			Alfa 6			
			Alfa 7			
			Alfa 8			
			Alfa 9			
			Alfa 10			
			Alfa 11			
			Alfa 12			
			Alfa 13			

Figur 1. Organisationsschema över varifrån och vem ifrån empirin har hämtats.

Omega 1: Affärsområdeschef för telekom till och med 1 mars 2009, svensk man.

Omega 2: Marknads- och försäljningsdirektör för Asien, svensk man.

Omega 3: Marknads- och försäljningsdirektör för Europa, svensk man.

Omega/Beta 1: Affärsområdeschef för telekom från och med 1 mars 2009 samt verkställande direktör för Telekombolag Beta, svensk man.

Alfa 1: Verkställande direktör för Telekombolag Alfa, kinesisk man stationerad i Kina.

Alfa 2: Global direktör för den operativa verksamheten och inköp, svensk man.

Alfa 3: Key Account Manager, kinesisk kvinna.

Alfa 4: Key Account Manager, kinesisk kvinna.

Alfa 5: Inköpschef, kinesisk man.

Alfa 6: Försäljningschef och operationell chef för Sydostasien, kinesisk man.

Alfa 7: Key Account Manager, kinesisk kvinna.

Alfa 8: Planeringschef, kinesisk kvinna.

Alfa 9: Teknisk ingenjör, malaysisk man.

Alfa 10: Projekt ingenjör, kinesisk man.

Alfa 11: Key Account Manager, kinesisk man.

Alfa 12: Säljare, kinesisk kvinna.

Alfa 13: Forsknings- och utvecklingsingenjör, kinesisk man.

Omega/Beta 1: Affärsområdeschef för telekom från och med 1 mars 2009 samt verkställande direktör för Telekombolag Beta, svensk man.

Delta 1: Forsknings- och utvecklingschef, svensk man.

Delta 2: Försäljningschef för Asien, kinesisk man.

Delta 3: Key Account Manager, malaysisk man.

Delta 4: Verkställande direktör för Telekombolag Delta, svensk man stationerad i Sverige.

IT-konsult 1: Tysk man.

IT-konsult 2: Svensk man.

Kate Cheng: Skräddare och försäljare, kinesisk kvinna.

Alfred Che: Delägare i kommunikationskonsultbyrån Kreab Gavin Anderson, kinesisk man.

2.5 *Studiens tillförlitlighet*

Kvantitativa studier diskuteras vanligen utifrån begreppen reliabilitet och validitet. Kvalitativa studier är dock mer lämpade att utvärdera efter begreppen trovärdighet och giltighet. (Trost, 2007).

2.5.1 STUDIENS TROVÄRDIGHET

Delvis på grund av att många intervjuer genomförts på ett för oss svenska uppsatsförfattare och för kinesiska respondenter sekundärt språk, engelska, har innehållet i samtliga intervjuer bekräftats med den intervjuade *i den mån det är möjligt* för oss. Genom att på detta sätt upprepa innehållet har vi försökt skapa redundans i kommunikationen vid empiriinsamlandet. Redundans

innebär vanligtvis i sammanhang som rör informationssystem något negativt, som man vill undvika.⁹ Vad vi menar med redundans följer en analogi till Shannon (1948) som menar att redundans är nödvändig för all kommunikation. Empiri som insamlas genom semi-strukturerade intervjuer är resultat av en social process i interaktionen mellan intervjuaren och den intervjuade. Denna sociala process är ofrånkomlig. Vi har dock, i ett i vårt tycke rimlig mån, försökt återskapa en likartad social process genom att genomföra majoriteten av intervjuerna i samma fysiska rum, vid samma fikabord. Intervjuerna har skett i uppsatsföretagets lokaler, men inte vid respektive intervjuobjekts (eller vårt eget) personliga skrivbord. Detta för att platsen, i rimlig mån, ska upplevas som neutral. Förmågan att skapa samma typ av atmosfär kring intervjuerna är mer svårgriplig. Denna förmåga skulle i visst avseende kunna anses begränsad av vår förmåga att skapa samma atmosfär då intervjuer genomförts på vårt modersmål jämfört med intervjuer genomförda på ett sekundärt språk med människor med annan kulturell referensram. Björkegren (1988) föreslår att en tolknings trovärdighet uppnås genom att (1) stämma av tolkningen mot de studerade aktörerna, att (2) ha påvisbart tolkningsunderlag i form av data, att (3) stämma av tolkningen med existerande teorier inom området och att (4) kontrollera att tolkningen förklarar väsentliga data. Detta kan enligt till exempel Langefors (1995) vara svårt, då data inte innehåller någon information alls, utan att information ges av en funktion av bland annat förkunskaper eller referensram.

Vi anser för övrigt, som vi tydligt ska påpeka, i likhet med Ahl (2004) att vetenskapliga studier inte enbart avbildar verkligheten utan är medproducent till densamma. Detta kan på ett sätt sägas vara relevant för vår syn på studiens trovärdighet. Emellertid anser vi att vi genom att iakttä noggrannhet vid datainsamlandet och ha bekräftat innehållet med respondenterna uppnått en stark trovärdighet, enligt de krav som vanligtvis ställs på begreppet trovärdighet när till exempel invändningar härstammande från Langefors (1995) infologiska ekvation inte beaktats. Langefors infologiska ekvation (1995) kommer att beskrivas ingående i teoriavsnittet, varför vi inte här fördjupar oss i de invändningar det går att ha mot modellen.

2.5.2 STUDIENS GILTIGHET

En studies giltighet kan sägas vara ett annat uttryck för hur rättvisande bild som ges av det som undersöks. Återigen vill vi påminna om denna uppsats stringent hållna socialkonstruktioniska synsätt, nämligen att vetenskapliga artiklar inte bara avbildar utan också är medskapare till våra föreställningar om verkligheten. (Ahl, 2004). Björkegren (1988, s. 21) skriver: "Jag vill betona att teoriutvecklande studiers empiriska resultat ej är generaliserbara utöver de studerade undersökningsobjekten. Det ligger inte inom dylika studiers syfte att eftersträva en sådan empirisk generaliserbarhet." Vi anser att det i strikt mening, på socialkonstruktionistisk grund, inte är möjligt att åstadkomma generaliserbarhet av några studier, då vår verklighetsuppfattning ständigt skapas och återskapas i sociala interaktioner (Berger & Luckmann, 1966). Om vi ändå skulle vilja bedöma studiens giltighet utifrån ett positivistiskt synsätt, förtjänar ett antal punkter ett belysande. Studiens giltighet skulle då kunna anses stark eftersom vi genom de högsta chefernas förtjänst erbjudits närmast obegränsat tillträde till att genomföra så många intervjuer vi

⁹ Thodenius, B., 13 maj 2009.

vill, med de personer vi själva önskar intervju. Respondenterna i föreliggande studie har överlag varit högt utbildade och visat prov på god uttrycksförmåga. Detta gäller såväl svenska, kinesiska, tyska och malaysiska respondenter och då intervjuer genomförts på svenska eller på engelska. Då vi uppsatsförfattare också delvis haft anställning på uppsatsföretaget, har vi varit mycket tydliga med att påpeka att intervjuerna genomförts i rollerna som studenter. Detta har ansetts okomplicerat, inte minst eftersom det stora flertalet respondenter själva skrivit examensuppsatser och känner till vilka akademiska ideal som är förknippade med ett sådant arbete. Vi vill dock förtydliga att vårt synsätt på studiens giltighet är begränsad, då den inte har det positivistiska paradigmatets anspråk på universell giltighet. Denna syn på studiens giltighet ligger också i linje med den kollaborativa forskningens utgångspunkter, beskrivna av Werr (2009).

3. Teoretiskt ramverk

”Allt kan ske, allt är möjligt och sannolikt. Tid och rum existera icke; på en obetydlig verklighetsgrund spinner inbillningen ut och väver nya mönster; en blandning av minnen, upplevelser, fria påhitt, orimligheter och improvisationer. Personerna klyvas, fördubblas, dubbleras, dunsta av, förtätas, flyta ut, samlas. Men ett medvetande står över alla, det är drömmarens; för det finns inga hemligheter, ingen inkonsekvens, inga skrupler, ingen lag. Han dömer icke, frisäger icke, endast relaterar; och såsom drömmen mest är smärtsam, mindre ofta glättig, går en ton av vemod, och medlidande med allt levande genom den vinglande berättelsen. Sönnen, befriaren, uppträder ofta pinsam, men när plågan är som stramast, infinder sig uppvaknandet och försonar den lidande med verkligheten, som huru kvalfull den än kan vara, dock i detta ögonblick är en njutning, jämförd med den plågsamma drömmen.”

– August Strindberg (1901/1988, s. 7).

Under denna rubrik beskrivs det teoretiska ramverk som den senare analysen kommer att utgå från. I de underordnade rubriker som följer presenteras valet av teorier och kortfattat också den innebörd som dessa begrepp ges. Stor vikt för det teoretiska ramverket ges av institutionell teori och socialkonstruktionism. Som senare ska framgå bör rubrikerna till de beskrivna teorierna inte alltid ses som ömsesidigt uteslutande, utan ibland istället som överlappande. Viktigt är att notera att teoriernas betydelse ska läsas in i underkapitlens ordning, där de teorier som presenteras först har en överordnad betydelse för senare analys än de teorier som följer i senare underkapitel.

Valet av teorier har gjorts för att passa den metod som har valts i föregående kapitelavsnitt. För övrigt kan institutionell teori och socialkonstruktionism sägas vara tongivande inom inriktningen Management på Handelshögskolan i Stockholm och antas ingå i studenternas förkunskaper. Institutionell teori och socialkonstruktionism har valts till det teoretiska ramverket därför att vi anser dem vara besläktade och dessutom tillämpbara tillsammans med de övriga teorier som vi har valt och finner relevanta för en fallstudie av implementeringen av ett CRM-system. Institutionell teori har lagts i en hierarkiskt högre rubrik än socialkonstruktionismen därför att vi anser den institutionella teorins antaganden om människans ekonomiska beteende, som skiljer sig från antagandet om ”the economic man”, som de allra mest grundläggande för den kommande analysen. För att förtydliga valet av institutionell teori som överordnad socialkonstruktionism så ser vi att vi till exempel skulle kunna ha ett nationalekonomiskt färgat antagande om ”the economic man” i grunden, som vi sedan skulle tillämpa med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Bara för att man ser på världen från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv behöver man inte anta att institutionell teori gäller. Valet att ha institutionell teori som överordnad

socialkonstruktionism har därför gjorts för att avgränsa och att inte behöva analysera alla teorier utifrån olika grundantaganden om mänskligt och ekonomiskt beteende.

3.1 *Institutionell teori och standarder*

Institutionell teori kan sägas utgöra det yttre ramverket för denna uppsats. Tongivande inom denna teori är att ett företag är en aktör under institutionellt tryck från dess omvärld. Genom att tillförskansa sig legitimitet hanteras detta tryck. (Meyer & Rowan, 1977). Meyer & Rowan (1977) använder begreppet isomorfism för att beskriva ett företags strävanden att likna sin omvärld i så måtto att processer och strukturer som anses lämpliga i omvärlden införlivas inom organisationen. Dimaggio & Powell (1983 citerade i Bolman & Deal, 2005) menar att isomorfism sällan har med effektivitet att göra och skiljer mellan tvingande, mimetiska och normativa isomorfismer. Den första varianten avser en efterlikning till följd av yttre, tvingande tryck. Den andra avser en, gentemot andra företag, härmande efterlikning. Den sista varianten avser en isomorfism som till exempel kan inträffa då en grupp yrkesutövare överför värderingar, normer och idéer från sin utbildning till sin arbetsplats.

Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (1998) diskuterar regler i företag, inom ramen för institutionell teori, och särskiljer mellan direktiv, normer och standarder. Direktiv och standarder är explicita och har en klar upphovsman, medan normer är förgivettagna och saknar avsändare. Normer är implicita och ingår i ett inlärt socialt beteende, där normerna bara märks när någon bryter mot dem. Författarna diskuterar frivilligheten i att följa normer, där det framförs att normer å ena sidan framstår som tvingande eftersom de är svåra att bryta mot och å andra sidan frivilliga, eftersom vi upplever att vi följer dem därför att vi vill det och inte för att vi utsätts för ett yttre tryck. Skälen till att vilja införa standarder i företag är många och skiftande. Ett skäl är tron på regler som ett bra verktyg för samarbete och samordning. Ett annat skäl kan vara att standarden motiveras enbart med att den är bra i sig själv. Ytterligare skäl kan vara att det är bra för användaren av standarden, för människor i dess närhet eller för samhället i stort. Viktigare än standardiserarens auktoritet, för hur effektivt en standard följs, förefaller vara om användaren anser sig ha nytta av standarden. Modern standardisering har ofta negativa konnotationer, genom att det anses stå för något nivellerande och i stark kontrast till sådant som vi tillskriver generellt positiva omdömen, till exempel det individuella, det lokala, det spännande, det innovativa och det varierande. (Brunsson & Jacobsson, 1998). Langefors (1995) talar istället om förkunskaper eller referensram, för att beskriva delade – för vissa människor gemensamma – föreställningar. Brunsson & Jacobsson (1998, s.12) skriver: ”Standarder för lätt tanken till Taylors löpande band, Chaplins moderna tider eller McDonald’s bispisningar.” George Ritzer (1993) använder just McDonald’s processer som en mall för vad han anser kommer att dominera fler och fler sektorer av det amerikanska samhället och resten av världen. Effektivitet, kvantifierbarhet, förutsägbarhet och kontroll sägs inrama alla delar av snabbmatsrestaurangens koncept. Genom standardiseringar i form av regler för hur personalen ska agera och noggrann planering för hur processer ska ta sig form, kan McDonaldisering verka både effektivt och – såsom kritiker menar – avhumaniserande. Kritiken menar att ett alltför rationellt system kan bli orimligt och föga passande för de människor som ska arbeta med det. (Ritzer, 1993).

Världens största utvecklare och förmedlare av internationella standarder är The International Organization of Standardization (ISO). (ISO, 2009a). Deras standarder rör till exempel miljövänlighet, säkerhet, tillförlitlighet, effektivitet och utbytbarhet. (ISO, 2009b).

Furusten (2007) ger en beskrivning av marknadsrelationer som uppbyggda kring aktörers förtroenden, som tar lång tid att bygga upp och lång tid att förbruka, vilket i regel leder till långvariga relationer, där andra krafter råder än att det billigaste alternativet väljs av köpare. ”Detta betyder att det i praktiken sällan finns någon ’economic man’. Det handlar sällan om vinstmaximering, utan snarare om trygghet och socialt utbyte och därmed tillräcklig ekonomisk vinning.” (Furusten, 2007, s. 17). Karl Polanyi (1944/1989) ger i klassikern *Den stora omdaning* uttryck för tvivel om marknadskrafterna och mer därtill. ”1800-talets tänkare förutsatte att människan i sin ekonomiska verksamhet strävade efter vinst, att hennes materialistiska benägenhet skulle få henne att välja den mindre i stället för den större ansträngningen och vänta sig betalning för sitt arbete; människan skulle kort sagt tendera att i sin ekonomiska verksamhet styras av vad som kunde beskrivas som ekonomisk rationalitet, och allt däremot stridande beteende var resultatet av yttre inblandning. Därav följde att marknaderna var naturliga institutioner, att de spontant skulle växa fram om bara människorna fick vara i fred. Inget kunde alltså vara mer normalt än ett ekonomiskt system som bestod av marknader och kontrollerades enbart av marknadspriser. (...) Men som vi nu vet har människan, både i ursprungstillståndet och under historiens lopp, betett sig nästan tvärtemot vad som förutsattes i denna uppfattning.” (Polanyi, 1989, s. 286-287).

Sven-Erik Sjöstrand (1997) menar att det hos den multirationella människan finns fler rationaliteter än den strikt beräkningsbara (”calculative rationality”). Människan har också irrationella rationaliteter, som präglas av intuition, estetik och känslor. Sjöstrand (1997) liknar en framgångsrik företagares tankesätt vid ett Janusansikte¹⁰, som kan använda sig av rationell och irrationell rationalitet samtidigt.

3.2 *Socialkonstruktionism*

Denna uppsats har en socialkonstruktionistisk ansats, med vilken menas att det sätt på vilket vi uppfattar verkligheten är skapat i en social interaktion mellan människor. Normer, värderingar och synsätt anses socialt konstruerade och inte av naturen givna. Den socialkonstruktionistiska teorin kan vara till hjälp för att förhålla sig opartisk till sina förutfattade meningar. Denna typ av *Verfremdung*¹¹ välkomnar ansträngningar dels att synliggöra förgivettagna normer och dels att analysera främmande normer.

¹⁰ Janus är en gud i romersk mytologi som avbildas med två ansikten, för att kunna se både det förflutna och framtiden samtidigt.

¹¹ *Verfremdung* är en term som har sitt ursprung hos dramatikern Bertolt Brecht, vilken använde sig av illusionsbrytande pauser i sina skådespel, för att förhindra att åskådarnas känslomässiga sidor skulle påverka deras kritiska intellekt. I överförd betydelse syftar termen på ett försök till att frigöra sig från egna starkt förankrade föreställningar om hur saker och ting är eller bör vara.

Enligt socialkonstruktionistisk teori speglar språket inte verkligheten, utan våra uppfattningar om verkligheten.¹² (Berger & Luckmann, 1966). Detta gäller också språket och innehållet i vetenskapliga artiklar. (Ahl, 2004). Brunsson & Jacobsson (1998) menar att normer först märks när man bryter mot dem.¹³ En människa tänker inte på att sträcka fram just höger hand när den hälsar, innan den möter någon som räcker fram vänster hand för att hälsa. Globala företags lokaliteter och hur företagskultur skapas och återskapas i en sådan miljö förefaller skilja sig från lokala företags kulturer, även om det globala företaget tar färg av det lokala (Garsten, 2001). Arkitektur, färger, logotyp, artefakter och ekonomisk redovisning är områden där likriktning skapar föreställda gemenskaper. (Garsten, 2001). Också kommunikation till anställda i andra länder, till exempel genom telefonsamtal eller Internet, spelar stor roll för föreställningen om en social och kulturell företagsgemenskap. I den kommande analysen av uppsatsens empiri kommer kommunikation i skriftlig och muntlig kontext att särskiljas och delvis behandlas separat. Berger & Luckmann (1966) påpekar att muntlig kommunikation som görs ansikte mot ansikte har en särskild kvalitet som skiljer den från skriftlig kommunikation, nämligen att den tillvaratar ett slags känsligt överförd synkronisering av konversationspartnerns medvetande, som författarna uttrycker det. Berger & Luckmann (1966) menar ytterligare att en socialt inlärdd kunskapsbas, delad inom vissa sammanhang men frångående andra sammanhang, avgör kommunikationens innehåll. De ger ett exempel genom att en man kan anses fattig eftersom han inte har råd att bo i en fashionabel förort, medan samma man i ett sammanhang omöjligt kan anses fattig eftersom han bär hela skor och inte verkar vara hungrig. Språket består av sociala konstruktioner, som förändras över tid. (Berger & Luckmann, 1966). Också Charles Darwin (1871) liknade språkens utveckling vid en evolution. Wahl et al. (2005) menar att det i språket finns nedärvda föreställningar om till exempel män och kvinnor och att ord och språk därför är viktiga att studera i ett genusperspektiv. Winter Jørgensen & Phillips (2000, citerade i Ranes, 2008) förklarar att poststrukturalistisk språkförståelse bygger på att det inte finnas något fixerat förhållande kring ett ord och vad det ordet refererar till. Till exempel har ordet björn ingen naturlig förbindelse till det djur vi kallar björn, utan vår förståelse för ordet björn bygger istället på vad vi har fått inlärt att det refererar till. Ordet får sin betydelse genom att skilja sig från andra ord som katt och hund. Poststrukturalismen har rötter hos Ferdinand de Saussures som i tidigt 1900-tal framförde idén att förhållandet mellan språk och verklighet är arbiträrt i så måtto att världen inte själv ger uttryck för hur den ska uttryckas. Det poststrukturalistiska synsättet handlar om att ett ords betydelse inte slutgiltigt kan fixeras utan är flytande i förhållande till andra ord och kan förändras över tid. (Winter Jørgensen & Phillips, 2000, citerade i Ranes, 2008). Devitt & Sternely (1987, citerade i Björkegren, 1988) ser ansträngningar att lägga särskild vikt vid språket som överpretentiösa och menar att språket inte har någon sådan speciell status, som andra forskare ibland tilldelar den.

¹² Den verklighetsbeskrivning som ges i denna uppsats analys får följaktligen ses som en konstruktion mellan många parter. Socialkonstruktionismen har, för denna uppsats vidkommande, stor betydelse för tolkningen av vad människor säger och skriver. Föreliggande uppsats behandlar ett empiriskt material många gånger uttryckt på ett för respondenterna sekundärt språk. Om verkligheten, som socialkonstruktionister anser, är skapad i samma ögonblick som den sociala interaktionen äger rum, medför det att en större tonvikt ges åt vad intervjuobjekt kommunicerar, än vad de måhända tänker på sitt modersmål men är oförmögna att kommunicera på det sekundära språket.

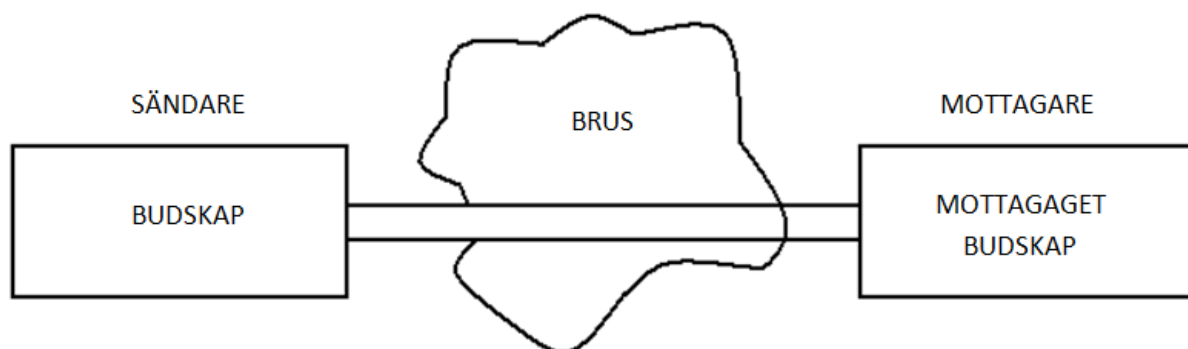
¹³ Detta skulle eventuellt kunna tänkas ha en intressant verkan på tolkningen av vår empiri. Om vi uppsatsförfattare får sägas ha förgivettagna normer från ett svenskt sammanhang, torde det med enligt denna tes medföra att vi är mer uppmärksamma på kinesiska normer, än på svenska, i den mån de skiljer sig åt.

3.3 *Kommunikationsteorier*

Under denna rubrik presenteras de kommunikationsteorier som ingår i uppsatsens teoretiska ramverk. Två olika kommunikationsmodeller, med skiftande syn på kommunikation, kommer att behandlas särskilt utförligt, nämligen Shannon-Weavermodellen och Langefors infologiska ekvation. Vid sidan av dessa kommer kommunikationsteorier gränsande till filosofi samt hänförliga till ämnet retorik att presenteras. Slutligen kommer en väldigt kort passage att handla om juridik tillämplig på kommunikationen i ett CRM-system.

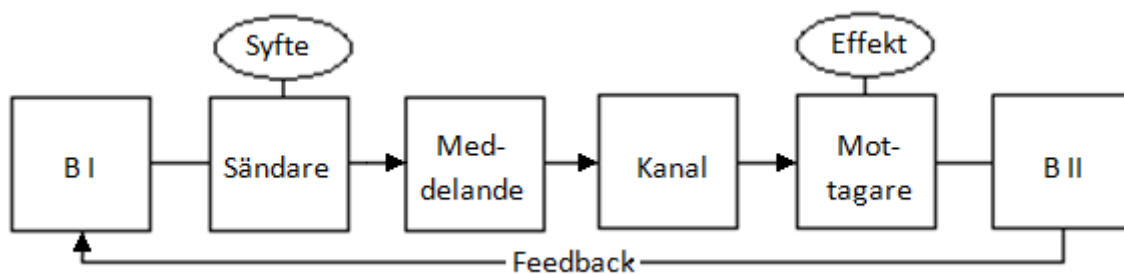
3.3.1 GRUNDLÄGGANDE KOMMUNIKATIONSTEORIER

En modell som använts inom många samhällsvetenskapliga fält är Shannon-Weavermodellen. Studien behandlade kommunikationen mellan olika enheter inom den amerikanska armén, där budskap emellanåt förvrängdes eller gick förlorade. Till en början antogs svårigheterna bottsna i tekniska tillkortakommanden, men slutsatserna av studien visade istället att kommunikationsbristerna kunde hänföras till den mänskliga förmågan. Bristen på i förväg definierade gemensamma överenskommelser medförde att svårigheter uppstod vid tolkningen hos mottagaren av budskapet. (Wikipedia, 2009a).



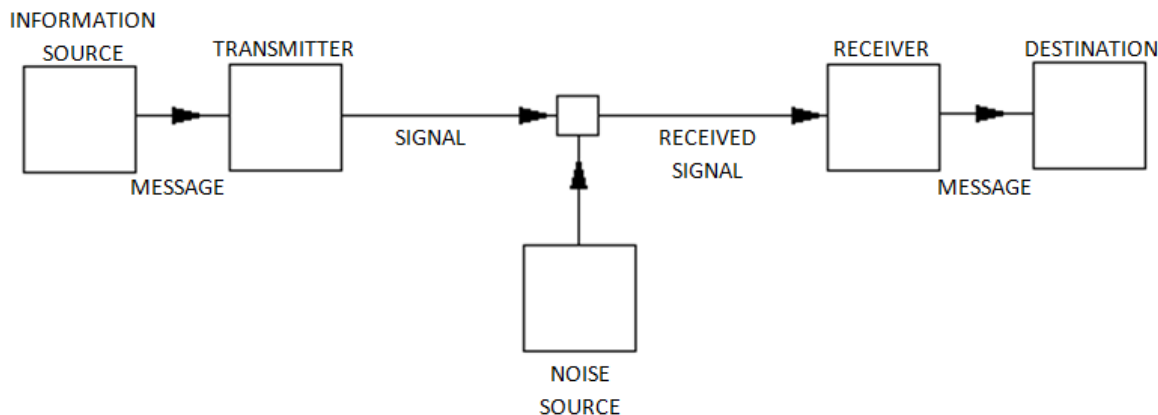
Figur 2. Shannon-Weavermodellen som den återges hos svenska upplagan av Wikipedia.

En liknande modell ges av Hadenius & Weibull (2005), där en sändare kodar sitt meddelande medan mottagaren avkodar eller kodar det. Dessa författare menar att kommunikation kan liknas vid ett transportsystem, genom att kommunikation dels handlar om ett medium varigenom kommunikationen ska färdas och dels det innehåll som färdas över dessa slags transportled. De skriver också att kommunikationsmodeller kan se olika ut, men att den traditionellt vanligaste modellen ser ut som följer:



Figur 3. Den elementära kommunikationsmodellen som den återges hos Hadenius & Weibull (2005, s. 12).

Ursprunget till modellen kommer från Claude Shannons (1948) matematiska uppsats A Mathematical Theory of Communication. Följande år publicerades i The Mathematical Theory of Communication denna uppsats tillsammans med en förklarande text i tre kapitel, där Warren Weaver är huvudförfattare och som enskild person står för form och innehåll ("the ideas and the form") i det första och tredje kapitlet av denna förklarande text. (Shannon & Weaver, 1949, s. 95). Det andra kapitlet i denna del av boken är Weavers tolkning av Claude Shannons uppsats från år 1948. Shannons uppsats är full av matematiska formler och samband, som kräver matematiska förkunskaper för sin förståelse. Weavers har en av honom själv uttalad ambition att istället försöka förklara Shannons uppsats med ett minimum av matematik. (Shannon & Weaver, 1949).



Figur 4. Shannon-Weavermodellen som den återges hos Shannon & Weaver (1949, s. 5 och s. 98).

I den svenska versionen av Wikipedia återges Shannon-Weavermodellen enligt figur 2. (Wikipedia, 2009a). I den engelska versionen av Wikipedia återges en annan illustration av Shannon-Weavermodellen, mer lik figur 4. Där har också begreppet "feedback" införts i modellen. (Wikipedia, 2009b). Sociala konstruktioner för samma sak eller begrepp kan skilja sig åt mellan individer. (Berger & Luckmann, 1966).

Sundgren & Steneskog (2003) menar att det är ett stort problem att orden "data" och "information" används synonymt. De menar att ett slags inflation skett så att det som ursprungligen kallades data idag kan benämnas som information eller rentav kunskap. En

skiljelinje, menar de, kan också dras mellan direkt data som upplevs via sinnen som syn, hörsel, känsla, smak och lukt och symbolisk data som är kopplad till en mental modell av vår upplevda verklighet. Symboliska data kan vara förhållandevis enkla att förstå, om det rör sig om bilder och onomatopoetiska¹⁴ ljud. Vid symboliska data som avser ord skrivna på olika alfabet är förståelsen vanligtvis inte lika lätt. För detta krävs en konvention för kodning och avkodning. Symbolisk data är således indirekt, eftersom den härstammar från en individ, som sedan tänkbart ska tolkas och omtolkas av en annan individ. Ogden & Richards (1956, citerade i Sundgren & Steneskog, 2003) menar att data representerar, eller står för, ett fenomen i den riktiga världen, men att detta förhållande är indirekt. Först ska nämligen fenomenet i den riktiga världen bli till en föreställning hos en individ. Symboliska data är dock också en del av den riktiga världen och kan tolkas av den som ursprungligen gav upphov till denna eller av någon annan. Exempelvis kan data som tolkas av samma person som gett upphov till den vara en person som läser något den själv skrivit och glömt. Ett exempel på när någon annan än upphovsmannen till aktuell data tolkar den är helt enkelt när en andra person läser vad en första person har skrivit. Det går aldrig, menar Sundgren & Steneskog (2003), att veta om den andra personen tolkar dessa data på samma sätt som den första personen.

Langefors (1995, citerad i Karlsson, 2008) är en av förgrundsgestalterna inom infologi. Han fann, då han undersökte hur data i ett system fås att innehålla rätt information, att data i själva verket inte innehåller någon information överhuvudtaget.

Langefors (1995, 1966, 1993) presenterar en modell kallad den infologiska ekvationen. Modellen avser att förklara den mentala tolkningsprocessen då data omvandlas till information. Den följer:

$$I=i(D, S, t)$$

där

I= Informationen (eller kunskapen) producerad från data D

D= Data

S= Referensram (förkunskap, ”structure”)

t= Tid tillgänglig för tolkningsprocessen

i= Tolkningsprocessen

För denna modell anger Langefors (1995) en rad antaganden. För det första antas det att personer i företag är autonoma individer med ansvar för sina egna handlingar. Detta knyter an till en socialkonstruktivistisk syn på hur verkligheten uppfattas. En persons verklighet är hans tolkning av verkligheten, inte verkligheten i sig. (Berger & Luckmann, 1966). För det andra antas det att företag är medel för personer att uppnå personliga mål och personliga strategier. Det finns personer bakom de mest tekniska och formaliserade processer och företag är skapade för att tjäna sina intressenter, som är individer. För det tredje är syftet med informationsanvändande teknologi i företag att stödja enheter inom företaget. Informationsanvändning är inte ett mål i sig själv, utan

¹⁴ Ljudhärmande ord, som ofta kan vara snarlika mellan språk. ”Mu”, ”mooh” och ”meuh” är exempel på ett svenskt, ett engelskt och ett franskt onomatopoetiskt ord för låtet hos en ko.

ett medel för att uppnå något annat. För det fjärde är information tolkad från data genom att en särskild referensram används. (Langefors, 1995).

Thodenius (2005) menar att information är ett relativt begrepp. Han vill, utifrån Langefors infologiska ekvation, inte gå så långt som att tolka att data är något objektivt och information något subjektivt. Det viktiga är dock att en skillnad finns. I fråga om variabel S, som avser referensram, är det nödvändigt att den åtminstone till en del delas av två personer som ska föra budskap mellan sig. Referensramar kan skilja sig åt mellan en individ, en avdelning eller en grupp, organisation eller ett helt samhälle. En uppdelning kan då göras mellan S_p (referensram för en person), S_g (referensram för en avdelning eller grupp) och S_s (referensram för ett samhälle). Langefors (1995, s. 52) använder termen "communication community" för att tala om grupper av personer (eller system) som använder viss data i ömsesidig kommunikation där samma förkunskaper används med avseende på dessa särskilda data. Han exemplifierar med att tala om att vädret i Stockholm är 20 grader, där det beroende på individ blir otydligt om graderna ska tolkas som grader Celsius eller grader Fahrenheit. En översättning från grader Celsius till grader Fahrenheit kräver dels en tolkning om vilken måttenhet som avses, dels kännedom om hur de förhåller sig till varandra.

Janik (1995) talar om förståelsen av Wittgensteins verk, vilka vi ska återkomma till. Janik (1995, s. 33) skriver om en del av förståelsen av Wittgensteins begrepp "Sprachspiel"¹⁵: "Det första som måste slås fast i fråga om språkspel är något som Wittgenstein ingenstans uttryckligt formulerar men som utan tvivel hade varit på sin plats: språkspel är inte *enbart* konventioner." Janik (1995, s. 33) fortsätter och refererar till Wittgensteins Filosofiska undersökningar: "Vad gäller uppfattningen att språkspel *enbart* är konventioner måste det betonas att språkspelen för Wittgenstein säkert innehåller ett element av konventionalitet utan att därför vara *enbart* konventionella. I själva verket förbiser man ofta att uttrycket språkspel (ty Sprachspiel; ö a) bara delvis används metaforiskt. Till stor del hämtar det faktiskt sin betydelse från den omständigheten att barn lär sig sitt modersmål som en lek (ty Spiel, ö a), t ex genom att jollra eller säga efter (...). Dess användning bör uppfattas som ett slags kommentar till Schillers¹⁶ anmärkning att människan är som mänskligast i leken."

I en föreläsning på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm 1985 framlade Rafael Capurro en längre genomgång av informationsvetenskapens epistemologiska grunder. Hans genomgång inrymmer många exempel, bland många andra från Cicero, Thomas av Aquino, David Hume, Immanuel Kant, Karl Popper, Claude Shannon och Warren Weaver. En slutsats presenterad i Capurros föreläsning lyder: "Databases and expert systems are, with the framework of hermeneutics, objectivizations of specific pre-understandings of professional communities." (Capurro, 2009). Thodenius (2006, s. 66) talar om att många menar att dagens samhällsutveckling gått från ett industrisamhälle till ett postindustriellt samhälle, varför det ofta sägs att vi idag lever i ett "informations- eller kunskapssamhälle". Thodenius (2006) talar om att gemenskaper eller

¹⁵ "Språkspel".

¹⁶ Friedrich Schiller, sent i livet adlad von Schiller, var en tysk författare, lyriker, dramatiker och filosof som, i litteraturvetenskaplig bemärkelse, räknas till gruppen romantiker.

communities kan utgöra en viktig del i skapandet av kunskap. Kunskap kan förklaras som information som omsätts i praktisk handling.¹⁷ Regler, sociala normer och förtroenden utgör komponenter för gemenskaper eller communities. Thodenius (2006, s. 67) skriver: ”Vi talar i dessa sammanhang ofta också om ett socialt kapital som i vissa fall tycks kunna fungera som ett slags socialt smörjmedel, i andra som ett organisatoriskt kitt.” Anderson (1991, citerad i Thodenius, 2006, s. 67) menar: ”Om en gemenskap ’finns eller inte’ är kanske speciellt intressant när vi ser till virtuella gemenskaper eller imagined communities där det kanske inte finns några direkt fysiska kontakter medlemmarna emellan och där sammanhangen ibland kan vara så stora att det är en omöjlighet att träffa alla som ingår i gemenskapen.” Anderson (1991, citerad i Thodenius, 2006) hävdar vidare att gemenskaper eller communities inte skapas av sig själva, bara för att det finns förutsättningar för detta, utan att dessa istället byggs upp av ett socialt samspel. Putnam (2000, citerad i Thodenius, 2006, s. 67) använder begreppen ”bonding” och ”bridging” när han diskuterar det sociala kapitalets karaktär. Bonding avser sammanbindande element, som förstärker gemensamma identiteter och är mer inåtblickande i en gemenskap eller ett community. Bridging avser mer utåtblickande, överbryggande element till andra gemenskaper. (Thodenius, 2006).

Information kan ha olika karaktäristika. Keen & Scott Morton (1978, citerade i Thodenius 2005) anger åtta faktorer: Precision (hög/låg), detaljeringsgrad (detaljerad/aggregerad), tidshorisont (nutid/framtid), användningsfrekvens (ofta/sällan), källa (intern/extern), informationsbredd (smal/bred), typ av information (kvantitativ/kvalitativ) och ålder (aktuell/äldre). Karaktäristiken på information påverkar användningen av den. Skillnader i vilken typ av information som behövs på koncernledningsnivå och andra nivåer i en organisation finns. En uppdelning kan göras mellan finansiell information och information som verksamhetsinformation som inte har finansiell karaktär, även om denna uppdelning inte är oproblematisk då all verksamhetsinformation i någon mån också kan ses som ekonomisk information. (Thodenius, 2005).

Tor Nørretranders (1993) myntade begreppet exformation, som skiljer sig från information. Exformation är information som tagits bort från ett sammanhang. Då en journalist skriver en text utgår denna från att bearbeta en stor mängd information (”data” enligt den terminologi denna uppsats använder). Journalisten läser hela uppsättningen information (”data”) och sorterar bort all den information (”data”) som anses mindre relevant. Den information (”data”) som sorteras bort benämner han exformation. (Nørretranders, 1993).

Mintzberg (1975, citerad i Thodenius, 2005) menar att chefer betraktar dokument såsom rapporter som en börda och istället värdesätter ”mjuk” information såsom skvaller, hörsägner och spekulationer. Sådana chefer skulle kunna se dagens skvaller som morgondagens fakta.

Kurt Johannesson (2001, s. 14) anför att människor sedan tidig ålder kan indelas i ”de talande” och ”de tigande”. Johannesson (2001) menar att kommunikation inlärs genom iakttagelse och refererar till Augustinus kända bekännelser. Där berättar kyrkofadern om sin syn på språk- och kommunikationsinläring: ”Alla folk har ett gemensamt naturspråk, varigenom de med hjälp av

¹⁷ Thodenius, B., 26 maj 2009.

minspel, blickar, rörelser av kroppen eller tonfall i röster uttrycker sinnestillstånd av begär, tillfredsställelse, motvilja, avsky. Så uppsnappade jag ur olika meningar så småningom ett förråd av ord, vilkas betydelse på så sätt har blivit mig klar, och sedan jag tvingat och vant min tunga vid bruket av dem gav jag genom dessa ord min vilja tillkänna.” (s. 15-16). Augustinus menar att det talade språket är en underordnad och mekaniskt inlärd metod för att uttrycka något mer fundamentalt, ett ”naturspråk”. Med samma citat från Augustinus, som Johannesson (2001) refererar till, inleder Ludvig Wittgenstein sin *Philosophische Untersuchungen*, ursprungligen publicerad 1953. Wittgenstein (1953) talar delvis om språket som inlärt och beroende av ett särskilt slags regelföljande. I sitt verk utvecklar han sin syn på språkets struktur, vilken han anser vara uppbyggd kring elementarsatser. Endast elementarsatser och huruvida de är sanna är meningsfullt. Enligt Wittgenstein finns det, med dessa utgångspunkter, saker som är meningsfulla att prata om, samt saker som är utsägliga och vilka vi inte kan prata om i annat än termer av nonsens. Från hans tidiga verk *Logisch-Philosophische Abhandlung* (också känd som *Tractatus Logico-Philosophicus*) har bland annat slutorden ”Wovon man nicht sprechen kann, darüber muß man schweigen”¹⁸, blivit kända (Wittgenstein, 1922, s. 465). Wittgenstein har utvecklat sina idéer om språk i aforismer, publicerade i boken *Filosofi*. (Wittgenstein, 2000). Wittgenstein (1983, s. 20) skriver i *Särskilda anteckningar*: ”Vi kämpar med språket. Vi befinner oss i kamp med språket!” Detta har också hävdats vara tillämpligt på tolkningarna av *Tractatus Logico-Philosophicus*. Till exempel Janik (1985) ger en kritisk syn på andras tolkningar av verket och menar att han haft en mer autentisk ansats till verket än till exempel engelska översättningar av detsamma.

Noam Chomsky har under 1950-talet utvecklat den generativa grammatiken, vilken innebär att delar av den mänskliga grammatiken är nedärvda i hjärnan. (Chomsky, 1957). Med detta sagt kan det konstateras att kommunikation i sig, även utanför standardiserade system, är komplex, mångbottnad och ofullständig i det uttalade. Det rymmer vanligen dimensioner såsom kroppsspråk och betoningar, samt under- och andemeningar som kräver en kulturell förståelse för att kunna tolkas på ett sätt som avsändaren avser. (Berger & Luckmann, 1966). Redan Platon filosoferade kring vad som är nedärvd, respektive förvärvad kunskap. Han formulerade en berömd paradox som gäller ny kunskap: Antingen är kunskap något vi redan känner till och i så fall så är den inte ny eller så är kunskap något vi inte känner till och därför inte heller kan förstå. Således menar Platon att all kunskap är medfödd kunskap, som återaktualiseras. (Andersen, 1994).

Ords innebörd varierar med social och kulturell kontext. (Berger & Luckmann, 1966). De varierar också med avseende på föremålet för deras riktning. Landes (1988, citerad i Mral, 1995) menar att till exempel en ”offentlig man” och en ”offentlig kvinna” ges helt olika innebörd, eftersom synen på det offentliga som något positivt traditionellt är förbehållet män. En offentlig man kopplas till en man som är obunden till sina privata intressen och handlar i linje med alla samhällsmedborgares bästa. En offentlig kvinna, däremot, är ett uttryck för en prostituerad. Denna skillnad anses komma sig av att kvinnors plats traditionellt sett har varit den privata sfären

¹⁸ ”Om det man inte kan tala om, därom måste man tiga.”

och inte den offentliga, där mannen utgjort en outtalad norm. Mral (1995) skriver att kvinnor i retoriska situationer måste välja mask, där könsbetingade dilemman kan hanteras genom att ta på sig ”en tillfällig förklädnad för att skapa sig ett handlingsutrymme: den gudomliga visionären, den bibliska figuren, det oemotståndliga feminina charmtrollet, den myndiga lärarinnan, alla pojks mamma, sagoberätterskan, den osäkra och famlande rösträttskvinnan osv.” Vivianne Wester (2001) menar att det som förespråkas för den klassiska retorikens actio, det vill säga retorikens framförande, i många avseenden är vad som i populära sammanhang betraktas som manligt kroppsspråk. Att tala med magstödet, stå rak i ryggen, med rakt huvud och särade ben är något som sägs ha lärts ut sedan Quintilianus dagar. Denna kroppshållning sägs vara fördelaktig för en man att använda, men skapar blandade intryck, om den anammats av en kvinnlig talare. Detta tyder, återigen, på att kommunikation är avhängig kön och att mannen ofta ses som en outtalad och många gånger omedveten norm hos de som interagerar i kommunikationen. Om en kvinna står med särade ben, kan det uppfattas såsom sexuellt på ett annat sätt än om en man gör detsamma. Om standardiserade CRM-system, som är skriftliga och inte kräver kroppsspråk, är fördelaktiga för kvinnor, är en aspekt värd att återkomma till i denna uppsats analys.

Dagens Nyheters språkkolumnist Catharina Grünbaum har i sin kolumn tagit upp flera exempel på könsmarkerat språk. Där ger hon sin syn på hur läsare bör förhålla sig till könsmarkerade yrkesbenämningar, såsom sjuksköterska eller talman. Hon ger också en bakgrund till de så kallade fröken- och frureformerna, vilka vi ska återkomma till. (Dagens Nyheter, 2009b).

Kotler et al. (2005) menar att det finns ett utbytesförhållande mellan standardisering och lokal anpassning, då det gäller effektiv marknadskommunikation i olika länder. Graden av behovet av centralisering respektive decentralisering i den ifrågavarande marknadskommunikationen avgörs av en mängd faktorer, bland annat ländernas kulturella känslighet och lagar. Kotler et al. (2005) menar och ger flera exempel på hur text- och bildbudskap väcker rakt motsatta associationer i olika kulturer och ibland väcker förargelse och bryter mot kulturella tabun som sändaren är omedveten om. Vad som till exempel kan skilja sig åt är vad som uppfattas, respektive inte uppfattas, som sexuellt anspelande. (Kotler et al., 2005).

För ett CRM-systems vidkommande, kan olika länders lagar bestämma ramarna för vad för slags innehåll som kan hanteras och bearbetas i ett informationssystem. Den i Sverige gällande personuppgiftslagen, som avser att skydda enskilda personers integritet, anger ett ramverk för vad för slags uppgifter som kan lagras och publiceras om enskilda personer. Känsliga uppgifter, ”såsom ras eller etniskt ursprung, politiska åsikter, religiös eller filosofisk övertygelse, eller medlemskap i fackförening” får enligt lagen inte lagras eller publiceras (Personuppgiftslag 1998:204). ”Det är också förbjudet att behandla sådana personuppgifter som rör hälsa, eller sexualliv.” (13 § Personuppgiftslag (1998:204)). Detta gäller såvida inte den aktuella personen lämnar sitt samtycke enligt 10 § av Personuppgiftslag (1998:204). Sedan januari 2007 har personuppgiftslagen lättats, genom att tillåta publicering av personuppgifter i löpande texter, liksom att lagra texter med personuppgifter i en dator. (www.pul.nu). Juridik har också en innebörd för hur avtal binds. Enligt svensk lag är i regel muntliga avtal lika bindande som

skriftliga. Ett undantag utgörs till exempel av jordabalkens bestämmelser om förvärv av köp av fast egendom. (Lawline, 2009).

3.4 *Kompletterande organisationsperspektiv*

I detta avsnitt presenteras kompletterande perspektiv till ovanstående, överordnade perspektiv. Kulturstudier och Hofstedes kulturella dimensioner, spelteori, tyst kunskap och Bolman & Deals fyra organisationsteorier är exempel på sådana perspektiv. Innan teorierna presenteras som brukligt i en teoretisk referensram anges syftet med ett sådant upplägg under nästföljande rubrik. Med ett i grunden socialkonstruktionistiskt perspektiv är det rimligt att tro att det kan tjäna ett syfte för uppsatsförfattarna att växla perspektiv också för att försöka slå sig fria från sina egna mentala modeller, i den mån det är möjligt. Denna typ av strävan efter objektivitet i en socialkonstruktionistisk kontext kan i sig tyckas färfång därför att den empiri som teorin ska analysera (om-)tolkas och väljs genom uppsatsförfattarnas selektiva perception, så att den objektivitetsvinst som uppnås genom ett mångfacetterat teoretiskt ramverk får anses begränsad. Att i arbetsprocessen för föreliggande uppsats sträva efter en Verfremdung – ett slags avståndstagande till sig själv – syftar därför i första hand inte till att uppnå objektivitet, som vi anser vara en chimär, utan till att vässa uppsatsens analytiska kvalitet genom att göra den mer vidsynt.

Perspektiv som kompletterar, utan att nödvändigtvis motsäga, de perspektiv som ges genom den socialkonstruktionistiska och institutionella teorin i denna uppsats är de som presenteras i Bolman & Deal (2005). Dessa är det strukturella perspektivet, human resource-perspektivet, det politiska perspektivet och det symboliska perspektivet. Dessa fyra perspektiv erbjuder alla delvis olika raster med vilka verkligheten betraktas. Ambitionen för denna uppsats är att dessa perspektiv ska belysa företeelser som det övriga teoretiska ramverket inte täcker eller erbjuder ett detaljseende för empiri som annars riskerar att förbises. Att vi kallar perspektiven för kompletterande betyder således inte att de undantagslöst ser på saker från olika håll. Tvärtom ska läsaren vara observant på att till exempel det symboliska perspektivet i många fall kan vara helt liktydigt med både socialkonstruktionism och institutionell teori. Förutom dessa perspektiv kommer också ett genusperspektiv att beaktas, som ett femte perspektiv. Även detta perspektiv kan ses mot en socialkonstruktionistisk fond, där föreställningar om kön skapas och återskapas i sociala interaktioner.

Fördelar med att i ett teoretiskt ramverk inkludera många olika perspektiv kan vara att det bättre hanterar mångtydiga, bedrägliga, komplexa och överraskande egenskaper hos organisationer. (Bolman & Deal, 2005). Bolman och Deal menar vidare att människor styrs av en selektiv perception, där den tidigare erfarenheten formar innehållet i vad människor upplever. Sådana mentala modeller syftar till att bringa en klarhet i saker och ting, även om denna upplevda klarhet ofta är skenbar. Ett drastiskt exempel på när sådan skenbar klarhet leder till mentalt grumliga beslut kan vara då stridsflygare är så drillade att se fiendeplan att de i en pressad krigssituation skjuter ner ett av de egna planen, när detta plan dyker upp på ett överraskande sätt. Det tycks också finnas stöd för att beslutsfattande personer inhämtar information som stöder deras mentala modeller och bortser från information som motsäger desamma. (Bolman & Deal, 2005).

3.4.1 KULTURSTUDIER OCH HOFSTEDES KULTURELLA DIMENSIONER

Geert Hofstede är en välciterad forskare som undersökt organisationer och kulturer. Tillsammans med sin son Gert Jan Hofstede har han skrivit boken *Organisationer och kulturer* (2005). Hofstede använder fem kulturdimensioner – fem motsatspar – för att bestämma kulturella karaktäristika på en stor mängd av världens nationer, däribland Sverige och Kina. Dessa fem motsatspar är: liten mot stor maktavstånd, individualism mot kollektivism, maskulinitet mot femininitet, lång mot kort tidsorientering samt stor mot liten tolerans av osäkerhet. Hofstede menar att kulturella barriärer måste hanteras för att arbeta över nationsgränser. (Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede & Hofstede (2005, s. 16) skriver: ”Frågor kring ekonomiskt, teknologiskt, medicinskt eller biologiskt samarbete har alltför ofta betraktats som enbart tekniska. En av orsakerna till varför så många lösningar inte fungerar eller inte kan genomföras är att man har bortsett från olikheterna i parternas tänkesätt.” Hofstede & Hofstede (2005) har en kulturrelativistisk utgångspunkt. De menar inte att värdera kulturella skillnader i låga och nobla. ”Tyvärr finns inget onormalt i kulturella sammanhang. Detta är ett obekvämt budskap, lika obekvämt som Galileo Galileis påstående på 1600-talet att jorden inte är universums centrum.” (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 377). Emellertid uppmanar de inte individer att överge sina kulturellt färgade värderingar. ”Faktum är att hela boken visar att ingen människa kan låta bli att använda värderingar och normer hela tiden. Framgångsrika interkulturella möten förutsätter att parterna tror på sina egna värderingar. Annars har de blivit alienerade som människor och mist sin identitet. En identitet ger en känsla av trygghet som gör att man kan möta andra kulturer med ett öppet sinne.” (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 379).

För svenskt vidkommande har Hübinette (2005) skrivit om adoption av koreanska barn och föreställningar om asiater i Sverige. Hübinette är filosofie doktor i koreanologi och skriver bland annat om föreställningar i media av personer med asiatiskt ursprung. Han menar att dessa föreställningar i Sverige inte tar hänsyn till kulturella skillnader inom Asien utan sammanblandar olika, särskiljande asiatiska kulturer till en enda. Hübinette menar att krigsövergrepp, till exempel soldaternas våldtäkter på kvinnor i civilbefolkningen, får efterverkningar på föreställningar om koreanska och andra asiatiska kvinnor. (Hübinette, 2005). På sin hemsida lyfter Hübinette frågor som rör familjekonstellationer och sociologiskt beteende om asiatiska kvinnor och män, där han menar att könsrollerna skiljer sig åt. (Hübinettes hemsida, 2009).

3.4.2 SPELTEORI

Enligt spelteori påverkar föreställningar och förväntningar om en motpart en annan parts beteende. Incitamenten för att använda ett CRM-system skulle därför kunna studeras utifrån spelteori. Spelteori handlar om en parts förhållningssätt i en situation, givet dess föreställningar om dess motparters handlande. Ett känt exempel är ett så kallat fångarnas dilemma, där två anklagade står inför valet att antingen erkänna eller neka till brott. Om båda nekar får de ett års fängelse för mindre brott den anklagande har bevis för. Om en nekar och den andra erkänner, får den som nekar fem års fängelse, medan den andra går fri. Om båda erkänner får båda två års fängelse. Beroende på tilliten till den andra fångens handlande avgörs om den första fången kommer att erkänna eller inte. Om fångarna saknar tillit till varandra kommer de båda att erkänna brott och få två års fängelse, trots att de skulle komma bättre undan om de båda skulle neka och

då få ett års fängelse. (Perloff, 2004). Matematikern John Nash utvecklade Nashjämvikten, som innebär en jämvikt där ingen part vill ändra sin strategi på grund av att det är den nyttomaximerande strategin, givet dess föreställningar om den andra partens eller de andra parternas strategier. Spelteori har många applikationsområden, inom och utom ekonomisk vetenskap. I denna uppsats analys kommer spelteori att användas för att bättre förstå hur föreställningar och förväntningar om kollektivt samt enskilda personer påverkar olika individers beteenden och incitament. (Perloff, 2004).

3.4.3 TYST KUNSKAP

Michael Polanyi (1958/2003) presenterar i sin bok *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy* idén att en människa kan veta mer än vad den själv kan uttrycka. I denna bok menar han att de exakta vetenskaperna är en chimär. Polanyi (1958/2003, s. 18) skriver: "The purpose of this book is to show that the complete as usually attributed to the exact sciences is a delusion and in fact a false ideal." Polanyi talar därtill om att kunskap som inte kan uttryckas, men likväl finns hos en person, kan betecknas som "tacit"¹⁹. Nonaka et al. (1996) hävdar att det finns så kallad "tacit knowledge" i organisationer, som är ogripbar och svår att artikulera. Denna kan genomgå olika faser och förvandlas till gripbar kunskap. Gripbar kunskap kan också gå genom faser och återgå till ogripbar kunskap. Övergångarna mellan dessa olika faser, och vilka lärdomar man kan dra från dessa, behandlas utförligt i Nonaka et al. (1996). En skillnad mellan vad Nonaka et al. och Michael Polanyi lägger i begreppet "tacit" kan utgöras av att Polanyi anser att tyst kunskap per definition är tyst och inte kan förvandlas till gripbar kunskap.²⁰ Nonaka et al. (1996, s. 834) hävdar också att västerlänningar har en helt annan syn på tyst kunskap än vad japaner har: "There is a reason why Westerners tend not to address the issue of organizational knowledge creation. They take for granted a view of the organization as a machine for 'information processing'. This dominant paradigm in management and organization theory is deeply ingrained in the traditions of Western management, from Frederick Taylor to Herbert Simon: it has a view of knowledge as necessarily 'explicit' – something formal and systematic."

3.4.4 DE FYRA ORGANISATIONSPERSPEKTIVEN

Det strukturella perspektivet förknippas enligt Bolman & Deal (2005) med ordning och reda, samt bygger på att arbetsdelning (differentiering) och samordning (integrering) är två vitala delar av en organisationsform. Tongivande teorier inom detta perspektiv är till exempel Frederick Taylors *Scientific Management* och Max Webers byråkratisyn. Det strukturella perspektivet vilar på sex grundantaganden om att (1) organisationer existerar för att nå uppställda mål, att (2) organisationer förbättrar effektivitet och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning, att (3) lämpliga samordnings- och kontrollformer säkerställer att olika individers arbete sammankopplas, att (4) organisationer bör eftersträva att nå rationella mål snarare än att tillfredsställa yttre tryck och personligt färgade preferenser, att (5) strukturer måste anpassas till företagets villkor och att (6) problem uppstår till följd av strukturella svagheter och kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering.

¹⁹ Tyst, underförstådd, outtalad.

²⁰ Thodenius, B., 6 maj 2009.

Human resource-perspektivet har, i motsats till strukturperspektivet, sitt fokus på en organisations enskilda medlemmar, snarare än deras strukturmässiga konstellation gentemot varandra. Att uppfylla, tillvarata och kapitalisera på människors personliga behov och kompetenser är vad human resource-anhängaren ser som ett företags primära uppgift. Perspektivet vilar på grundantaganden om att (1) organisationer existerar för att uppfylla individers behov och inte tvärtom, att (2) organisationer och individer har ett ömsesidigt beroende av varandra för att utvecklas, att (3) åtminstone en part blir lidande när samspelet mellan organisation och individ haltar, att (4) både organisation och individ har ett gemensamt intresse i att samspelet dem emellan ska fungera väl och att (5) det optimala målet är en optimal anpassning mellan individ och organisation. McGregor (1960, citerad i Bolman & Deal, 2005) menar att chefers antaganden om deras underställda tenderar att bli självuppfyllande profetior. McGregor beskriver karaktäristiken hos ledarskapsstilar genom att tala om teori X och teori Y. Den förstnämnda utgår från att människor i grunden saknar initiativförmåga och helst av allt vill undslippa att arbeta på sin arbetsplats. Därför betonas kontroll, hot och bestraffning som lämpliga styrmedel av de anställda. I förlängningen anses detta kunna leda till låg produktivitet, militanta motsättningar och sabotage. I sina mjukare varianter kan teori X innebära ett ledarskap nära *laissez faire*, där chefen anstränger sig för att undvika konflikter på arbetsplatsen och i förlängningen bidrar till att skapa en apatisk stämning på arbetsplatsen. Teori Y kontrasterar teori X genom att utgå från att människor har stor initiativkraft, är ansvarsfulla och aktivt vill delta i arbetet. Om anställda behandlas på detta sätt anses det leda till en mer effektiv arbetsplats, där de anställdas kompetenser tillvaratas istället för att begränsas.

Det politiska perspektivet utgår, enligt Bolman & Deal (2005), från antaganden om att (1) organisationer är koalitioner av olikartade individer och grupper, att (2) individerna i en organisation har bestående olikheter vad gäller värderingar, intressen och verklighetstolkande, att (3) merparten av beslut i en organisation avser beslut om fördelning av knappa resurser, att (4) det andra och det tredje antagandet skapar konflikter och gör makt till den viktigaste tillgången och att (5) mål och beslut växer fram i förhandling, köpsläende och tävlande om bra positioner mellan konkurrerande intressenter. Perspektivet kan sägas ha en grundsyn på människan såsom tävlingsinriktad och fylld av maktbegär. Makt kan förstås genom att se till en individs formella position, dennes information och kompetens, dennes makt över belöningar och dennes tvångsmakt att exempelvis avskeda eller bestraffa andra anställda. Vidare anges allianser och nätverk, tillträde till och kontroll över organisationens agenda, kontroll över mening och symboler samt personligt knuten makt och karisma som bidragande faktorer till att bestämma en individs sammanlagda maktposition. Gamson (1968 citerad i Bolman & Deal, 2005) skiljer mellan styrande och påtryckande initiativ inom en organisation. Ett styrande initiativ kommer uppifrån i en organisation och beror på de styrandes förmåga att påverka underställda. Ett påtryckande initiativ kommer nedifrån en organisation, till exempel genom en fackförening, där kraften i initiativet avgörs av de underställdas makt att påverka sina chefer. Gamson menar att styrande initiativ riskerar att föda missnöje och politiska konflikter inom en organisation, därför att beslut fattas över huvuden på dem besluten berör.

Pfeffer (1981) menar att förutsättningar för maktstrider är begränsade resurser, ömsesidiga beroenden, heterogena mål, heterogena åsikter om teknologi, samt en viss grad av betydelse av det maktkampen gäller. Lieberman (1956, citerad i Pfeffer 1981) visar på ett påfallande tydligt sätt hur anställdas attityder gentemot exempelvis arbetsgivaren, fackföreningar och arbetet förändras då anställda byter positioner. Lieberman menar att attityderna återgick till de ursprungliga, om den anställda efter att först ha befordrats degraderades till sitt ursprungliga jobb.

Bolman & Deal (2005) anför två infallsvinklar till det politiska perspektivet, nämligen organisationen som politisk arena och den enskilda personen som politisk agent. Organisationen som politisk arena studerar ett fälts alla politiska krafter medan synen på den enskilda personen som politisk agent är individbaserad och utgår från hur denne ska agera och förhålla sig till sin omvärld. Dessa två infallsvinklar är för förståelsen av det politiska perspektivet viktiga, därför att de fäster vikt vid olika saker och delvis ser saker på olika sätt.

Petersson & Söderlind (1993) beskriver politiska utseenden i en icke-organisationspolitisk betydelse och talar om begreppen rättsstat, demokrati och välfärdsstat. En studie av Jonathan Zittrain och Benjamin Edelman på Harvard Law School fann att 19 032 undersökta webbplatser fanns tillgängliga från USA, men kontinuerligt oåtkomliga från Kina. Censuren omfattade till exempel ämnen som nyheter, politik, hälsa och underhållning. (Harvard.edu, 2009a).

Det symboliska perspektivet har en tolkande ansats där fokus ligger på hur människor försöker bringa klarhet i den mångtydiga tillvaro de lever i. Bolman & Deal (2005) listar det symboliska perspektivets grundantaganden om att (1) det viktiga inte är vad som händer utan vad det betyder, att (2) aktivitet och mening är löst sammankopplade till varandra, att (3) människor skapar symboler för att skapa klarhet i annars oklara sammanhang, att (4) särkoppling är en vanligt förekommande metod för att vinna legitimitet, att (5) människor skapar myter, ritualer, hjältar och historier för att hjälpa oss finna glädje och mening och att (6) kultur är den bindväv som håller ihop en organisation och knyter en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser till den. Symboler, artefakter, mönster och praxis uttrycker och konkretiserar en organisations kultur och är därför viktiga att studera.

3.4.5 GENUSPERSPEKTIVET

Genusperspektivet kan ha klara överlappningar och beröringspunkter med både socialkonstruktionismen och den institutionella teorin. Könensordningens karaktäristik varierar nämligen med tid och plats och dessutom med dess uttolkare. (Holgerson, 2004). Med distinktionen att tala om genus istället för kön betonas istället för medfödda kön socialt konstruerade könstillhörigheter (genus). Genusforskning betonar också att både män och kvinnor studeras, vilket ger en annan innebörd än att tala om exempelvis kvinnoforskning. (Wahl et al., 2001). Helene Ahl (2004) och Brush et al. (2004) menar att män och manliga normer är en outtalad norm. Denna outtalade norm kan reproduceras genom vetenskapliga artiklar, därför att kvinnors föreställda särart poängteras och konstrueras socialt i samma stund som den outtalade normen hävdas. Den genusforskare som vill avslöja olika villkor mellan könen riskerar därför istället att bygga upp dem. (Ahl, 2004). Wahl et al. (2004) beskriver på individnivå en mängd förhållningssätt som män och kvinnor kan ha till de olika villkor de möter på arbetsmarknaden.

Termerna hetero- respektive homosocialitet får särskilda implikationer för de respektive könen. Kvinnor som för att undvika genusbaserad diskriminering väljer att framför allt umgås med män stöter vanligen på en uppsättning problem, specifika för den strategin. Att för en kvinna vara heterosocial innebär att identifiera sig med män för att vinna legitimitet och makt. Hög förekomst av sådant beteende hos kvinnor tyder på en stark könsmaktsordning på ett företag. Män som utestänger kvinnor från informella beslutsarenor och identifierar sig med och framför allt umgås med andra män på arbetsplatsen benämns homosociala. Hearn & Parkin (1987, citerade i Wahl et al., 2001) skiljer på att ett könsperspektiv, i motsats till könsblind teori, uppmärksammar betydelsen av till den privata sfärens tillhörande områden, såsom hemmet, kärleken och sexualiteten. Spender (1980 citerad i Wahl et al., 2001) anser att manlig dominans avspeglas och förstärks i språket.

3. 5 *Sammanfattning av det teoretiska ramverket*

En bred flora av teorier har presenterats. Vad säger nu all denna teori? Det enskilt viktigaste verket för denna uppsats teoretiska ramverk är *The Social Construction of Reality – A Treatise in the Sociology of Knowledge* av Berger & Luckmann (1966). Ett annat principiellt betydande verk är *The Scientific Reproduction of Gender Inequality* av Helene Ahl (2004). Denna är skriven i en feministisk kontext, men har poänger om att alla slags vetenskapliga artiklar är medskapare till vår syn av verkligheten, snarare än att enbart förmedla objektiva skildringar av den. Vid sidan av dessa utgör Shannon-Weavermodellen i olika former samt Langefors infologiska ekvation fundamentet i uppsatsen. Då socialkonstruktionismen inte ser språket som en avspegling av verkligheten utan som vår bild av den, går kommunikationsmodeller och socialkonstruktionismen inte att skilja åt i denna uppsats teoretiska ramverk.

Innan vi kommer att söka uppfylla uppsatsens syften vill vi rekapitulera vilka slags faktorer som potentiellt skulle kunna förklara uppsatsens syften. Bolman & Deal (2005) anger fyra perspektiv som vi kommer att pröva mot empirin, nämligen: Strukturperspektivet, human resourceperspektivet, politiska perspektivet och symboliska perspektivet. Mot empirin kommer vi att pröva ett genusperspektiv, för att se om detta tycks ha empirisk bäring i uppsatsföretaget. Vidare kommer vi att med spelteoretiska resonemang söka förklaringen till individens beteende i uppsatsföretaget. Alla dessa slags faktorer kommer att belysas utifrån de teorier med högre hierarkisk nivå i denna uppsats, nämligen: Institutionell teori, socialkonstruktionism och en till socialkonstruktionismen anknyttande poststrukturalistisk språkförståelse.

4. *Empiri*

Under denna rubrik återfinns den insamlade empirin. Materialet presenteras på ett slags tematiskt, snarare än kronologiskt, vis, för att bidra till läsbarhet och för att ge det stora insamlade materialet en röd tråd. Rubrikerna ska snarare ses som en grovindeling av materialet, än som vattentäta skott.

4.1 *Empirins sammanhang*

Under denna rubrik ges en bakgrund till sammanhanget empirin insamlats i. Det inbegriper den observerade koncernen, telekombranschen i Kina och en kulturell bakgrund till Kinas affärsklimat.

4.1.1 DEN OBSERVERADE KONCERNEN

Den svenska, globala industrikoncernen som denna uppsats behandlat har cirka 4 500 anställda inom tre affärsområden. Inom affärsområdet telekom, som denna studie avgränsats till, arbetar cirka 3 000 av koncernens anställda i något av de fyra bolag som affärsområdet utgörs av. De olika bolagen arbetar enligt en decentraliserad grundsyn mycket individuellt och ledningarna ges stor frihet till att leda företagen enligt eget tycke och smak. Beslutet och satsningen att införa CRM-systemet GEDYS IntraWare inom affärsområdet telekom föregicks tidigare år av misslyckade CRM-satsningar, av andra system.²¹ Trots detta uppger den förre affärsområdeschefen Omega 1 att motivationen att införa systemet var hög, då beslutet väl fattats, även om den varierade mellan olika bolag. Ett viktigt skäl till att införa CRM-systemet var att överbrygga geografiskt och kulturellt betingade informationsasymmetrier. Förutom en tro på att CRM-systemet kan förbättra kundkontakternas handhavande och tillföra värde till företaget, uppskattas det kunna samla information från anställda i Kina, som annars går förlorad om en anställd där lämnar företaget. Den svenske affärsområdeschefens uppfattning är att kinesiska anställda (till skillnad från svenska anställda) betraktar kundkontakter som deras personliga tillgångar, vilka kan överflyttas till andra anställningar eller användas som ett argument vid löneförhandlingar. Denna uppfattning har han efter att tidigare ha bott och arbetat i Kina i sju år. Till följd av denna kulturellt betingade skillnad i synen på kunder, anser affärsområdeschefen att kinesiska anställda kan vara motvilliga till att dela information med andra anställda eller samla den centralt. Att information om kundkontakter kan ha ett värde både för den anställda och för företaget, som minskar om informationen delas med andra, är en så pass vedertagen uppfattning i Kina, att det inte är konstigt att anföra goda, personliga relationer till kunder som skäl till höjd lön.²²

Bolagen inom affärsområdet telekom använder för sin svenska verksamhet svenska eller engelska som affärsspråk, beroende på vad deras motpart har för modersmål. I Kina används primärt

²¹ Omega 1, 7 oktober 2008.

²² Omega 1, 7 oktober 2008.

engelska som skriftligt affärsspråk, medan muntligt affärsspråk beror på motpartens modersmål. Detta gäller såväl internt mot andra anställda som externt, mot kundkontakter i andra företag. Två kinesiska anställda talar följaktligen kinesiska om de pratar med varandra, men engelska om de pratar med någon som inte har kinesiska som modersmål. En svensk anställd talar engelska med andra anställda som inte har svenska som modersmål. Skriftliga affärshandlingar sker i Sverige på antingen engelska eller svenska och i Kina på engelska.²³

CRM-systemet GEDYS IntraWare införs vid olika tidpunkter, för olika bolag, inom affärsområdet telekom. De bolag som har ansetts ha eller uppger sig ha störst motivation att införa systemet har varit först ut. Därefter har bolag som ansetts ha mindre motivation tagit vid. Beslutet om att införa systemet har ytterst fattats av den förre affärsområdeschefen för telekom, Omega 1, i motsats till andra förändringsprocesser där påtryckningar kommit från lägre nivåer i hierarkin.²⁴

4.1.2 EN KRONOLOGI TILL EMPIRINS INSAMLANDE

Initieringen av CRM-systemet inleddes den 7 oktober 2008 med en tredagarsutbildning till vilken chefer från samtliga bolag inom affärsområdet telekom fanns representerade. De inbjudna cheferna utbildades under dessa dagar i systemet samtidigt som några första anpassningar av systemets funktioner bestämdes efter de enskilda bolagens specifika behov. Vi deltog under denna utbildning och insamlade samtidigt empiriskt material till föreliggande uppsats. Under utbildningsdagarna beslutades att implementeringen av CRM-systemet i bolagen inom affärsområdet telekom skulle följa en viss turordning där det bolag som ansåg sig ha störst behov av ett CRM-system skulle bli först att implementera CRM-systemet. Telekombolaget Delta blev först att inleda implementeringsarbetet, vilket inleddes i december 2008. Efter Telekombolag Delta följde Telekombolag Beta som i januari påbörjade sin implementering. Sist var Telekombolag Alfa som i mars 2009 inledde implementeringsarbetet. Parallellt med implementeringsarbetena gjordes löpande anpassningar av CRM-systemen i de respektive bolagen i syfte att anpassa de funktioner och strukturer som CRM-systemet är uppbyggt av enligt de respektive bolagens enskilda behov.

I samband med utbildningen i början av oktober ingicks en överenskommelse mellan uppsatsföretaget och oss att vi jämte vår examensuppsats skulle arbeta som managementkonsulter åt koncernen. Uppdraget innebar att vi skulle konsultera uppsatsföretaget vid implementeringen av CRM-systemet, genom att utbilda chefer berörda av CRM-systemet, utveckla manualer specifikt anpassade till respektive koncernbolags systemkonfigurationer, samt att fungera som en länk mellan respektive koncernbolags verkställande direktör och det tyska konsultbolag som praktiskt ansvarade för genomförandet av konfigurationernas programmeringar. Vi ingick i samband med detta ett för uppdragets karaktär brukligt sekretessavtal, om att bland annat inte sälja eller sprida det som klassificeras som företagshemligheter. För denna uppsats ställdes inga krav på anonymisering eller dylikt. Det

²³ Omega 1, 7 oktober 2008.

²⁴ Omega 1, 7 oktober 2008.

klargjordes att sekretessavtalet inte skulle inskränka våra möjligheter till att publicera det innehåll och de slutsatser som examensarbetet skulle komma att ge upphov till.

4.1.3 TELEKOMBRANSCHEN I KINA

Telekombranschen är en ny och föränderlig bransch, som påverkats oerhört mycket av den globala finanskrisen 2008. För Telekombolag Alfa, där Alfa 1 är verkställande direktör, halverades omsättningen från en månad till en annan när krisen satte in, vilket skapade en del turbulens och oro, inte minst eftersom företaget tidigare drivits med stora vinster. Efter ytterligare en månad hade omsättningen halverats igen, det vill säga, av företagets omsättning hade 75 procent försvunnit inom loppet av två månader. Telekombolag Alfa har enligt dess verkställande direktör ändå klarat sig skapligt, jämfört med andra bolag inom telekom. I industriområdet i Beijing där den observerade koncernen har två anläggningar finns många exempel på konkurshotade företag och verksamheter som blivit föremål för massuppsägningar.²⁵

Inom alla uppsatsföretagets dotterbolag i Kina finns fast stationerade anställda med svenskt ursprung. Vi träffar den svenske Forsknings- och utvecklingschefen, Delta 1, som är stationerad i Sverige men på tillfällig tjänsteresa i Beijing. Några dagar senare ska han resa vidare till Malaysia, där han varit många gånger förut. Vi börjar prata om skillnader mellan olika asiatiska kulturer. Han berättar att han upplever att kinesisk affärskultur skiljer sig stort från svensk affärskultur, men att kanske lika stora skillnader finns i jämförelse med till exempel malaysisk affärskultur. Delta 1 säger att många parametrar påverkar hur affärskulturen blir. Verksamhetens geografiska belägenhet, men också dess bransch och många andra faktorer påverkar. Också vilka som deltar på ett möte, påverkar hur affärskulturen vid ett specifikt tillfälle blir. *”Det får en omedelbar effekt om jag som svensk deltar vid ett möte i Kina. Det kan påverka både negativt och positivt. Det kan förstöra atmosfären som finns där sedan tidigare. Stämningen kan bli mer formell och affärsmässig. Men mitt deltagande kan också ha positiv effekt. Mötet betraktas då som extra viktigt, därför att jag kommit ända från Sverige för att delta. I den situationen blir man direkt betraktad som en expert, vilket de andra deltagarna kan spegla sig i.”*²⁶ Delta 1 avslutar med att säga att han betraktar Kina som ett kulturellt likriktat land, som dominerats av ett slags tänkande. *”Det finns naturligtvis variationer i ett land med en miljard invånare, men jag uppfattar ändå att landet är väldigt homogent. Det är tänkbart att det är stor skillnad på landsortsbor och stadsbor, till exempel. Det är också tänkbart att det är mycket större skillnader mellan livsstil och synsätt beroende på var i hierarkin i en organisation en kinesisk anställd befinner sig. En enklare arbetare tjänar mindre än 1 000 svenska kronor i månaden, men en chef tjänar kanske 40-50 gånger så mycket. Pengar är en starkare drivkraft här än i Sverige och en kinesisk anställd högt upp i hierarkin kan bli mer lik en västerlänning än någon som befinner sig längst ner.”*²⁷ Han säger därtill att det är svårt att ge tvärsäkra svar på hur den kulturella bakgrunden till Kinas affärsklimat gestaltar sig eller varför den ser ut som den gör.²⁸

²⁵ Alfa 1, 6 januari 2009.

²⁶ Delta 1, 14 januari 2009.

²⁷ Delta 1, 14 januari 2009.

²⁸ Delta 1, 14 januari 2009.

4.1.4 KULTURELL BAKGRUND TILL KINAS AFFÄRSKLIMAT

”När man först kommer hit känns allt ovant. Det är lite som *Lost in translation*²⁹.”³⁰ Alfa 2 har arbetat i Beijing i snart ett år och visar produktionen av häftande tejer avsedda att användas i mobiltelefonproduktion. Alfa 2 är en svensk 28-årig man som talar engelska och svenska. Han bor i centrala Beijing i ett kvarter som han själv betecknar ha något västerländsk karaktär. ”Det finns vissa kulturella skillnader som man måste vänja sig vid. En sådan sak är att kommunikation i Sverige är rakare. Om jag som svensk frågar en annan svensk om ett projekt går bra, så förväntar jag mig att personen svarar sanningsenligt. En kines får man fråga tre, fyra gånger. De första tre gångerna säger han att allt går bra, men den fjärde gången säger han att det finns massor av problem. Det är kulturellt betingat och kan vara problematiskt, innan man lär sig det. Man måste anpassa sitt sätt att vara.”³¹ Alfa 2 framhåller att det på motsvarande sätt finns många fördelar med att vara chef i Kina, jämfört med Sverige. ”Kinesiska anställda tar order på ett annat sätt än i Sverige. Sägar man att något ska göras på ett visst sätt, så anpassar de sig till det. Så fungerar det ju inte i Sverige. Chefen har en starkare ställning och hierarkierna är mer betydelsefulla här.”

Svenskar som flyttar till Kina för att arbeta reagerar ofta på samma slags skillnader mellan det svenska och det kinesiska samhället, uppger Omega 2, marknads- och försäljningsdirektör för Asien. ”Ett paket kaffe kostar 100 kr, det brukar vara det första man märker. Sedan finns det inga säkerhetsbälten i taxibilar. Trafiken är galen och luften så förorenad, att man märkbart oftare blöder näsblod här än när man är i Sverige. Det är sant att man äter hundar på restauranger, ibland. Men det är ganska dyrt, så personalen brukar verkligen poängtera om det är hund man ska äta. Mitt tips är att alltid köpa det billigaste på kinesiska restauranger, om man vill ha det bästa. Det är status att äta sådant man inte blir mätt av, så de dyraste rätterna brukar mest vara ben. En liten hög med kycklingfötter är en sådan där delikatess.”³²

På uppsatsföretaget finns flaggstänger med svenska flaggor och konferensrum som bär svenska ortsnamn från den trakt där företaget startades. Det visar sig att flera kinesiska anställda inte alls känner till vad konferensrummets namn betyder, medan namnen upplevs som självklarheter för svenska anställda. En med svensk språktillhörighet förstår att konferensrummets namn är ett ortsnamn och vet dessutom ungefärligen vart orten ligger och kanske också varför det har valts som namn på konferensrummet.³³ På en karta över arbetsplatsen, som syftar till att visa brandutgångar, benämns det som på svenska skulle kallas fikarum som ”tea-room”. I detta fikarum finns en kaffebergare med svenskt, importerat kaffe, samt en uppsättning av inhemska kinesiska tesorter.

Alfa 2, den 28-årige svenske direktören, säger att kulturella skillnader märks nästan varje gång man åker en taxi. Männens med sådana jobb har vanligtvis en med västerländsk mått väldigt lång tumnagel. Detta är för att i andra sammanhang visa att de har ett jobb som inte inkluderar kroppsarbete. Att ha en lång nagel är således ett slags statussymbol. Skulle Alfa 2 se en svensk

²⁹ *Lost in translation* är en film av regissören Sofia Coppola, från 2003. Den handlar om två västerlänningar på tillfällig visit i Tokyo. Bristande kommunikation och kulturell oförståelse uppges ofta som huvudtema för filmen.

³⁰ Alfa 2, 6 januari 2009.

³¹ Alfa 2, 6 januari 2009.

³² Omega 2, 9 januari 2009.

³³ Alfa 2, 6 januari 2009.

manlig taxichaufför med en lång tumnagel skulle han istället anta att mannen hade dålig hygien, var märklig eller spelade gitarr. Alfa 2 spelar själv gitarr och säger att vissa gitarrister har längre naglar på den hand som de knäpper strängarna med.³⁴ ”Det finns många saker som är genuint annorlunda med Kina. Oftast känner jag mig väldigt mycket mer säker här, än vad jag gör i Sverige eller i Europa. Men så är det också annorlunda i Beijing än i till exempel Shenzhen. Där hörde jag om och bevittnade det allra värsta jag sett eller någonsin hört talas om. Man ser väldigt många amputerade tiggarbarn där, barn som saknar en arm eller ett ben. Förklaringen till varför så många barn är amputerade just där, är för att de först kidnappats och lemlästas av kriminella organisationer, för att de tror att barnen kan tjäna mer pengar som tiggare på det sättet. De människor som gör detta är de mest sadistiska och vidriga människor jag hört talas om.”³⁵

Den globala koncern, som denna uppsats undersöker, finns lokaliserad i två olika fabriker, i en industripark i utkanten av Beijing. Grannskapet befolkas av produktionsarbetare, cyklande försäljare och militär, som utför exercis i stora följen. I närområdet finns många välkända, globala telekombolag. Avstånden är så korta att anställda i olika bolag promenerar till varandra, om man av olika anledningar ska träffas för ett möte. Utanför den undersökta koncernens fabriker vajar svenska och kinesiska flaggor bredvid varandra. Samma flaggor är representerade i kontorsavdelningarnas foajéer. Många av produktionsarbetarna har flyttat in från landsbygden, för att tjäna ett uppehälle. Den studerade koncernen förser arbetarna med lön och bostäder, samt ordnar med kollektiv transport till fabriken. Majoriteten av mellanchefer är av kinesiskt ursprung, medan majoriteten av de högsta cheferna är svenskar. Med de högsta cheferna avses verkställande direktörer och chefer på affärsområdesnivå. Införandet av CRM-systemet GEDYS IntraWare sker utan att beslutet förankrats hos lägre chefer. Tvärtom, menar affärsområdeschefen, finns hos somliga ett motstånd mot systemet, även om det på det stora taget finns en positiv tro på att detta kommer att leda till långsiktiga effektiviseringar.³⁶

En direktobservation är att arbetsplatsen gör en åtskillnad på vart olika yrkesgrupper i företag får röra sig. Arbetare i produktion delar till exempel inte toaletter med de som arbetar på kontoren, en trappa upp. Standarden är också väsentligt olika på de respektive toaletterna, till exempel genom att produktionsarbetarnas toaletter saknar toalettstolar och istället bara har enklare avlopp.

Vi träffar en kinesisk anställd för att tala om bland annat svenskt och kinesiskt ledarskap, kulturella skillnader och kommunikation mellan nationaliteter. Den anställda är Alfa 3, en kinesisk kvinna som arbetar som Key Account Manager³⁷. Hon har tidigare studerat marknadsföring i Australien och talar mycket god engelska. Före sin nuvarande anställning har hon arbetat på konkurrerande telekombolag i Kina. Hon anser att det finns stora skillnader på telekombolag i Kina, beroende på varifrån bolaget ursprungligen kommer. Hon berättar att ett taiwanesiskt bolag har hårdare handlag med sina anställda och en mycket mer auktoritär ledarstil, än till exempel europeiska bolag. Också i fråga om hur strukturerat ett företag är, skiljer sig

³⁴ Alfa 2, 1 april 2009.

³⁵ Alfa 2, 28 mars 2009.

³⁶ Omega 1, 17 januari 2009.

³⁷ En Key Account Manager handhar kontakten med företagets viktigaste kunder. Arbetsuppgiften syftar till att stärka företagets position och dess kundkontakter på ett långsiktigt plan.

telekombolag åt, menar hon, vilket gör att hon måste anpassa sig efter varje kund. På frågan hur hon uppfattar sin nuvarande chefs ledarskap, säger hon att han, Alfa 1, ger henne mycket frihet att utforma sitt arbete på det sätt hon föredrar, givet att hon uppnår de resultat som tjänsten kräver. Hon säger att det inte finns några rutiner och att alla arbeten och projekt är i olika faser, vilket gör dem svåra att överblicka för en utomstående. Detta medför att någon annan anställd skulle ha svårt att sätta sig in i och överta hennes pågående arbete. Hon säger också att hon betvivlar att införandet av ett CRM-system kommer att förenkla hennes arbete. *"I'm not sure that it is the best thing to make all people work in the same way. The risk I see, is that this will evolve to an unnecessary administrative task, that will impose an extra work-load without doing any good. It is hard to know in advance if this will be the case. The critical point is to see whether this will make the daily work more efficient. Then people will want to use it. It is a technical matter, really."*³⁸ Alfa 3 menar att hon ser klara fördelar med att införa ett CRM-system för en företagsledning, bland annat därför att information om kunder inte ska gå förlorad, när anställda lämnar företaget. Hon menar att det är svårt att samla all information som kommuniceras verbalt mellan kunder och anställda. Det viktigaste sparas idag i form av e-post, där allt det viktigaste summeras, svart på vitt, så att inga missförstånd ska kunna förekomma. Hon menar vidare att en svårighet att införa ett CRM-system kan vara att personer redan med nuvarande arbetsuppgifter har fullt upp och att de inte har tid med ytterligare arbetsuppgifter, även om de bara skulle kräva 20 minuter per dag. Oavsett om den anställde är väldigt organiserad eller inte, uppges det helt enkelt inte finnas någon tid.

En annan Key Account Manager, Alfa 4, också hon en kinesisk kvinna, ger en beskrivning av bolags nationella ursprung som viktig för organisationskulturen. Hon arbetade tidigare för ett taiwanesiskt telekombolag, där hon var tvungen att arbeta 3-4 timmar övertid per dag, också lördagar. *"All Taiwanese companies are like that."*³⁹ Hon beskriver sitt jobb som oerhört relationsberoende. För att tilldra sig nya kunder till företaget, är hon beroende av kontakter till tekniker, inköpare, projektledare och andra involverade i kundföretaget. *"The project leader is a key person. The project leader can decide which supplier to choose, even if one supplier is more expensive than the other. Therefore, good relations are crucial."*⁴⁰ För att behålla en god personlig kontakt med sina kundkontakter gör hon minnesanteckningar om dem i en fysisk anteckningsbok. Hon har ingen klar bild av hur andra anställda arbetar, men beskriver att den nuvarande arbetsmetoden fungerar ganska bra för henne. Det är däremot svårt för andra att få kännedom om vad hon arbetar med. Hon säger att bara en sådan sak som att alla människor har en egen handstil, som är svår för andra att läsa, kan göra det svårt att ta till sig vad andra har skrivit. Trots noggranna minnesanteckningar säger hon att den största delen av hennes kunskap är den memorerade kunskapen. Hon håller i minnet vad olika personer har för preferenser, för att bättre kunna tillgodose deras behov. En kund kan vara mer fokuserad på pris, medan en annan är mer fokuserad på leveranstid. Hon uppger också att det inte är ovanligt att anställda på kundföretag försöker använda sin position för att få personliga fördelar. Det kan röra sig om att försöka få hjälp och tips om en anställning för en närstående, i utbyte mot förhoppningen om att kunden ska bli mer välvilligt inställd till det egna företaget. Det är en arbetsmetod som inte är accepterad

³⁸ Alfa 3, 7 januari 2009.

³⁹ Alfa 4, 8 januari 2009.

⁴⁰ Alfa 4, 8 januari 2009.

eller bruklig i nordeuropeiska bolag, säger hon. Däremot kontrolleras inte alla anställdas småprat och förehavanden.⁴¹

Delta 2 arbetar som försäljningschef i Asien för Telekombolag Delta. Han är en yngre man med kinesiskt ursprung. Han berättar att han på många sätt har ett väldigt självständigt arbete, eftersom hans närmaste chef är stationerad i Sverige och närmaste medarbetare inom dotterbolaget sitter i Malaysia. Den närmaste medarbetaren som han talar om är Delta 3, som alltså är stationerad i Malaysia och har malaysiskt ursprung. Delta 3 är tillfälligt i Beijing på affärsresa. Delta 2 säger att han inte upplever några tekniska svårigheter med att arbeta i ett CRM-system. Däremot ser han inte några stora fördelar med det nya systemet och arbetssättet. ”*I think this is more suitable for very large organizations. In our case, we have a very close communication anyway. We are just one phone call away.*”⁴² På frågan om hur Delta 2 lagrar minnesanteckningar och håller ordning på kunders preferenser, säger han att han för anteckningar i fysiska anteckningsböcker, vilka han använder för att sedan välja ut den viktigaste informationen, som han efteråt antecknar i sin dator.⁴³ Delta 3 beskriver att han arbetar på ett likartat sätt. I Malaysia anses det oartigt att ta med en bärbar dator till ett möte. Därför används bara fysiska anteckningsböcker. Han säger därtill att det finns en mer komplex affärskultur i Malaysia, än vad det finns i Kina. Malaysia befolkas av till exempel kineser, malajer och indier, som alla skiljer sig åt i fråga om affärskultur. Generellt kan det sägas vara viktigt att träffas personligen, då man gör affärer i Malaysia. Möten är ofta informella och det krävs sällan någon formell klädsel. Delta 3 säger att arbetssättet också till stor del avgörs av det nationella ursprunget på arbetsgivarföretaget. Tidigare har han arbetat åt ett tyskt telekombolag, där han upplevde att arbetssättet var mindre flexibelt än det han använder i sitt nuvarande arbete. Då han arbetade åt ett japanskt telekombolag upplevde han det som mer strukturerat och mer dogmatiskt. ”*We had to make forecasts based on impossible predictions. Sometimes we just had to make up figures.*”⁴⁴ Delta 1, den svenske forsknings- och utvecklingschefen på tjänsteresa, uppger att kulturella och religiösa skillnader kan inverka på hur anställda kommunicerar, interagerar och betar sig. ”*Om kineser kan det generellt sägas att de behöver klara direktiv... [Delta 2] är ett undantag i det avseendet, han klarar sig väldigt självständigt.*”⁴⁵

När vi pratar med Alfa 2 om den kulturella bakgrunden till Kinas affärsliv uppger han sig vara mycket intresserad av historia och säger att han ofta talar med kineser om den politiska och historiska situationen i Kina. Det förvånar honom ofta vilken inställning kinesiska medborgare har till sin egen nationella historia. ”*Många medger till exempel att kulturrevolutionen⁴⁶ var ett hemskt misstag, utan att för den skull kritisera Mao Zedong⁴⁷. Jag tycker att det är obegripligt, men de brukar anföra att*

⁴¹ Alfa 4, 8 januari 2009.

⁴² Delta 2, 14 januari 2009.

⁴³ Delta 2, 14 januari 2009.

⁴⁴ Delta 3, 14 januari 2009.

⁴⁵ Delta 1, 14 januari 2009.

⁴⁶ Kulturrevolutionen inleddes 1966 av Mao Zedong och det kinesiska kommunistpartiet (KKP) och avslutades definitivt i och med Maos död 1976. Kampanjen syftade till att utrota vad som ansågs vara kapitalistiskt, feodalt och borgerligt tänkande inom alla samhällsområden. Mellan 750 000 och 1 500 000 människor uppskattas ha dödat till följd av kulturrevolutionen, som också har benämnts med termen folkmord.

⁴⁷ Mao Zedong var ordförande i det kinesiska kommunistpartiet (KKP) och Folkrepubliken Kinas förste president mellan 1954 och 1959. Han satt som ordförande i KKP från 1945 till 1976.

*även om det har förekommit misstag så är Mao Kinas stora politiska och filosofiska ledare och grundpelaren för hela samhället.*⁴⁸

Kina anses idag av många svenskar på uppsatsföretaget ha en blandad form av – å ena sidan – kommunism och planekonomi och – å andra sidan – kapitalism och marknadsekonomi. Spåren av Mao Zedong märks bland annat av att majoriteten av de olika kinesiska pappersvälörerna pryds av samma bild av Mao Zedong. På kinesiska turistmarknader säljs massproducerade varor, allt från tändare till kondomer, med Maos avbildning på varan eller varans omslag. IT-konsult 1 nämner att han då han informerade kinesiska anställda om att e-post som skickas via CRM-systemet är tillgängligt för alla, tyckte sig märka av ett visst obehag hos de anställda, som om det inkräktade på deras integritet. *"I then told them that the Chinese government has full access to its citizens' e-mail inboxes, which seemed to be a big surprise for them all."*⁴⁹ Han menar att han ser likheter med sitt hemlands historia före och under andra världskriget och situationen som Kina befinner sig i idag. *"I have the sense that we know more about their politics and regime than they do, which is a bit awkward."*⁵⁰ Han menar vidare att redan den tekniska möjligheten att avlyssna medborgares kommunikation sinsemellan eller mot andra länder, är att betrakta som en säkerhetsrisk, även i de mest demokratiska länder. Han menar att han genom att reflektera över Tysklands historia insett att ett demokratiskt statsskick aldrig kan garanteras beständighet. Han menar därför att den tekniska möjligheten till avlyssning påverkar ett lands invånares sätt att tänka och kommunicera. Då den tekniska möjligheten att avlyssna finns, inskränker det inte bara vad invånare vågar säga, utan också vad de vågar tänka.⁵¹

4.2 Vad är ett CRM-system?

Vi pratar med IT-konsult 1 som är i Kina för att programmera de anpassningar som framfördes under tredagarsmötet i oktober 2008 samt ansluta servrar till CRM-systemet. *"I am really not a sales guy, I am just a technician. You ought to visit our website instead."*⁵² Så besvarar IT-konsult 1 frågan om vad de stora fördelarna med ett CRM-system är. I korthet beskriver han ett CRM-system som en knutpunkt för ett företags alla kontakter och informationen kring dessa och deras pågående och tidigare arbete. Systemet gör information transparent och tillgänglig för alla andra anställda, eller de anställda som i systemet har beviljats access. Den största fördelen som IT-konsult 1 ser med GEDYS-IntraWare är att han menar att systemet möjliggör för dess användare att reagera snabbare på kundernas behov. Eftersom man sparar tid, sparar man pengar. Däremot menar han att systemets fördelar inte uppenbaras omedelbart, utan att systemet först kräver att en större mängd information matas in, under en viss tid, för att fördelarna ska uppenbaras. En annan stor fördel med systemet, menar han, är att anställda blir mer lättsättliga. Personalen sitter inte personligen på värdefull information, utan deras arbeten kan lättare övertas av andra i fall av till exempel sjukdomsfrånvaro eller uppsägning. IT-konsult 1 säger att för att lättast förstå vad ett

⁴⁸ Alfa 2, 6 januari 2009.

⁴⁹ IT-konsult 1, 19 januari 2009.

⁵⁰ IT-konsult 1, 19 januari 2009.

⁵¹ IT-konsult 1, 19 januari 2009.

⁵² IT-konsult 1, 12 januari 2009.

CRM-system gör, kan man tänka sig att det standardiserar kommunikation och tillgängliggör den för alla.⁵³

Det allra mest grundläggande skälet till varför ett företag bör införa ett CRM-system, säger IT-konsult 1, är att företaget därigenom kan standardisera sin kommunikation. Han säger att denna standardisering uppnås genom att alla talar samma språk och kommunicerar på samma sätt. Han säger att data in till systemet, som fylls i på samma sätt av användarna, blir lätt att följa. När alla anställda använder egna sätt att lagra anteckningar kan en överblick aldrig fås, men om CRM-systemet fylls i på samma sätt av alla användare kan en sådan överblick uppnås. För internationella företag bör därför bara ett arbetspråk användas, som alla behärskar, så att data kan delas mellan alla anställda. Genom att ha fält med visst specificerat ändamål, kvalitetssäkras de i systemet inmatade data, så att de viktigaste uppgifterna alltid ska finnas med.⁵⁴

GEDYS IntraWare är en mjukvara utvecklad som en applikation till Lotus Notes, en annan programvara ursprungligen utvecklad av IBM. Lotus Notes är utvecklad för hantering av e-post och finns i en mängd versioner. Programvaran består av fyra komponenter: klienten Lotus Notes, utvecklingsverktyget Domino Designer, administrationsverktyget Domino Administrator och servern Lotus Domino.⁵⁵ På GEDYS IntraWare's webbsida anges en mängd fördelar med att använda systemet, bland annat: högre försäljning, ökad servicekvalitet, ökad kundnöjdhet, ökad nöjdhet hos medarbetare, tidig identifikation av kundbehov och processförbättringar inom bolaget. Mer konkret innebär dessa strategiska fördelar att kundinformation färdas snabbare och är mer lättillgänglig, att bolagsstruktur förenklas och förbättras, att kontrollen förbättras mellan kunder och medarbetare, att planering och kontroll av försäljningsarbete förbättras, att rapporter blir tydligare och mer fullständiga, att möten blir lättare att förbereda och att informationssamordning lättare uppnås mellan service- och försäljningsavdelningar på ett företag. (GEDYS IntraWare, 2009).

Användare av CRM-systemet GEDYS IntraWare befinner sig på ungefär samma positioner, oavsett vilket företag inom koncernen de arbetar för. Framför allt är systemet avsett att användas av olika typer av chefer och andra anställda med många kundkontakter. Trots att användarna har likartade positioner inom de olika bolagen i affärsområdet, där systemet ska användas, kan användandet skilja sig mycket åt. GEDYS IntraWare anpassas till varje specifikt företags säljprocess och arbetssätt, som kan skilja sig åt markant.⁵⁶

De olika anpassningarna för respektive bolag påverkar utseendet på CRM-systemet genom att olika fält, rullistor och valmöjligheter är tillagda eller dolda i systemet. I stora drag är dock programvarans utseende standardiserat. De mest grundläggande funktionerna i GEDYS IntraWare är att lägga till och spara uppgifter, såsom namn, adresser och telefonnummer, till företag och enskilda kundkontakter. Andra funktioner är att lägga till projekt, mötesrapporter, telefonsamtalsrapporter, registrera potentiella framtida affärer och skicka e-post synliga för alla i

⁵³ IT-konsult 1, 12 januari 2009.

⁵⁴ IT-konsult 1, 19 januari 2009.

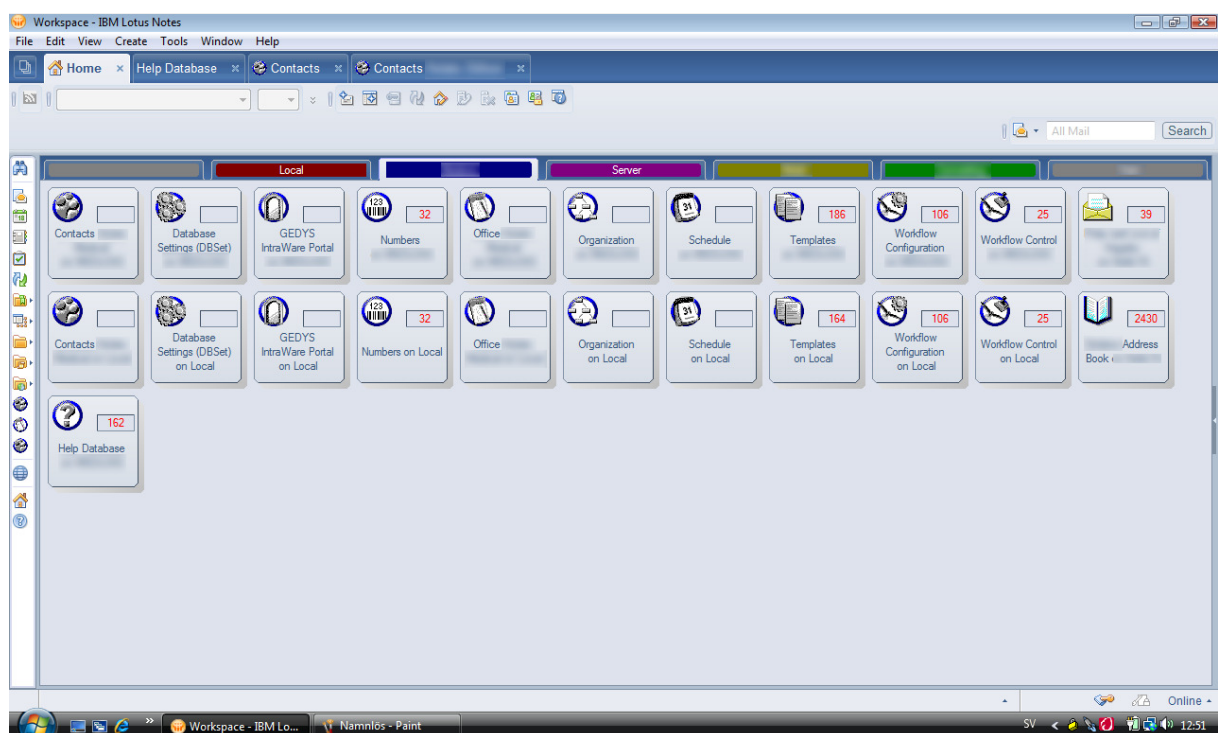
⁵⁵ IT-konsult 1, 14 januari 2009.

⁵⁶ Omega 1, 16 januari 2009.

CRM-systemet. Systemet syftar därtill att sortera och visa tillagd information, så att användaren får möjlighet till en annan ordning och översikt av de aktuella och framtida affärslägena, än vad som annars vore möjlig.

GEDYS IntraWare är uppbyggt kring flera olika databaser, som på flera sätt är kopplade till varandra. En typisk användare inom den observerade koncernen är inte tilltänkt att arbeta från fler än en databas och behöver inte ens vara medveten om att systemet inrymmer fler databaser än den som användaren arbetar med. Endast de anställda som avses användas som administratörer av systemet har i regel nytta av att behärska systemets samtliga databaser. Ett exempel på en administratörsfunktion kan till exempel vara att skicka massutskick via e-post eller att lägga till eller ta bort användare till systemet.

Det första en användare möts av, då den öppnat GEDYS IntraWare, är ett så kallat Workspace, där genvägar till de olika databaserna lagts upp av en administratör (se figur 5⁵⁷). Från denna ingång kan användaren sedan navigera sig till de databaser som de arbetar med. I den studerade koncernen avses normalanvändaren bara arbeta utifrån en databas, som heter Contacts.

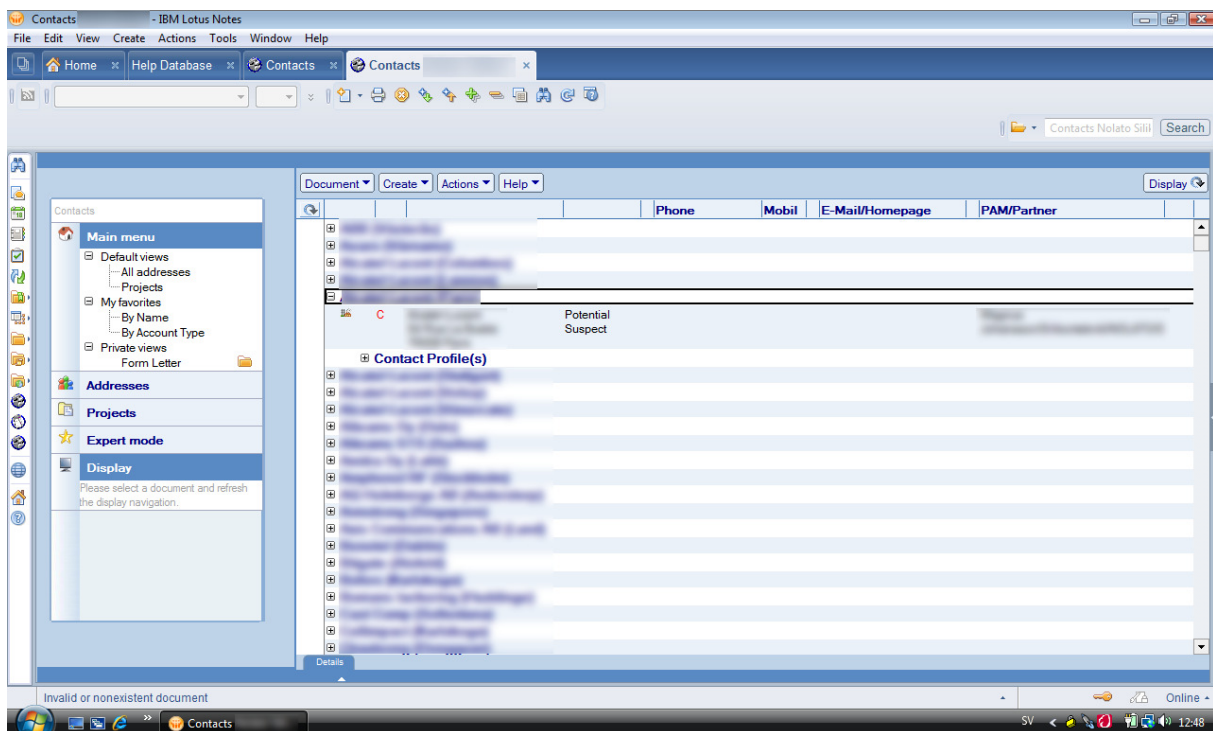


Figur 5. CRM-systemets genvägar till alla dess databaser.

⁵⁷Figur 5, figur 6 och figur 8 är skärmdumpar av det faktiska systemet såsom det används i den observerade koncernen. Delar av bilderna har dock maskerats, för att kunna bevara det observerade företags anonymitet i studien. Figur 7 har inmatade, fiktiva data och har försetts av GEDYS IntraWare. Denna bild har valts framför en faktisk skärmdump från systemet för att inte lämna ut affärshemligheter från det observerade företaget. Även om siffror maskeras i en sådan bild, är det omöjligt att med en sådan bild inte avslöja förhållanden och grafiska samband om det observerade företags affärer.

Att utforma systemets navigering på ett mer grafiskt sätt än vad tidiga förläggare av CRM-system har haft, tillåter användare med sämre datorkunskap att lättare navigera sig i och använda systemet. Det grafiska upplägget är därtill standard för modern programvara till Lotus Notes. Den som använt andra applikationer i Lotus Notes finner grafiska likheter med GEDYS IntraWare och andra applikationer. Avsikten med att illustrera olika funktioner grafiskt är att göra systemet mer intuitivt. Systemet har till exempel två slags lägen: ett redigeringsläge och ett läge enbart för visning av information. Då systemet är i redigeringsläge visas en ikon föreställande en penna, medan ett par glasögon visar att informationen som visas med den nuvarande inställningen enbart kan visas, men inte ändras.⁵⁸

Då Contacts-databasen valts, visas en översikt av denna databas (se figur 6). Härifrån kan normalanvändaren få en överblick över alla de kontakter som finns i företaget, samt i ett underliggande fönster, alla de aktiviteter som är knutna till respektive företag. Denna översikt, som syftar till att samla alla kundkontakter som berör hela företaget och delas mellan alla dess anställda, är till för att göra de anställdas arbete mot kontakterna i andra företag tidseffektivare och mer överblickbart. Det som anses skapa affärsnytta är inte bara att få all information från de anställda samlad, utan också att få den sorterad. Kundkontakter är sorterade under respektive företag och aktiviteter (såsom mötesrapporter, affärsmöjligheter, e-post och telefonsamtalsrapporter) kan sorteras både under den enskilda kundkontakt de berör eller det kundföretag de avser.

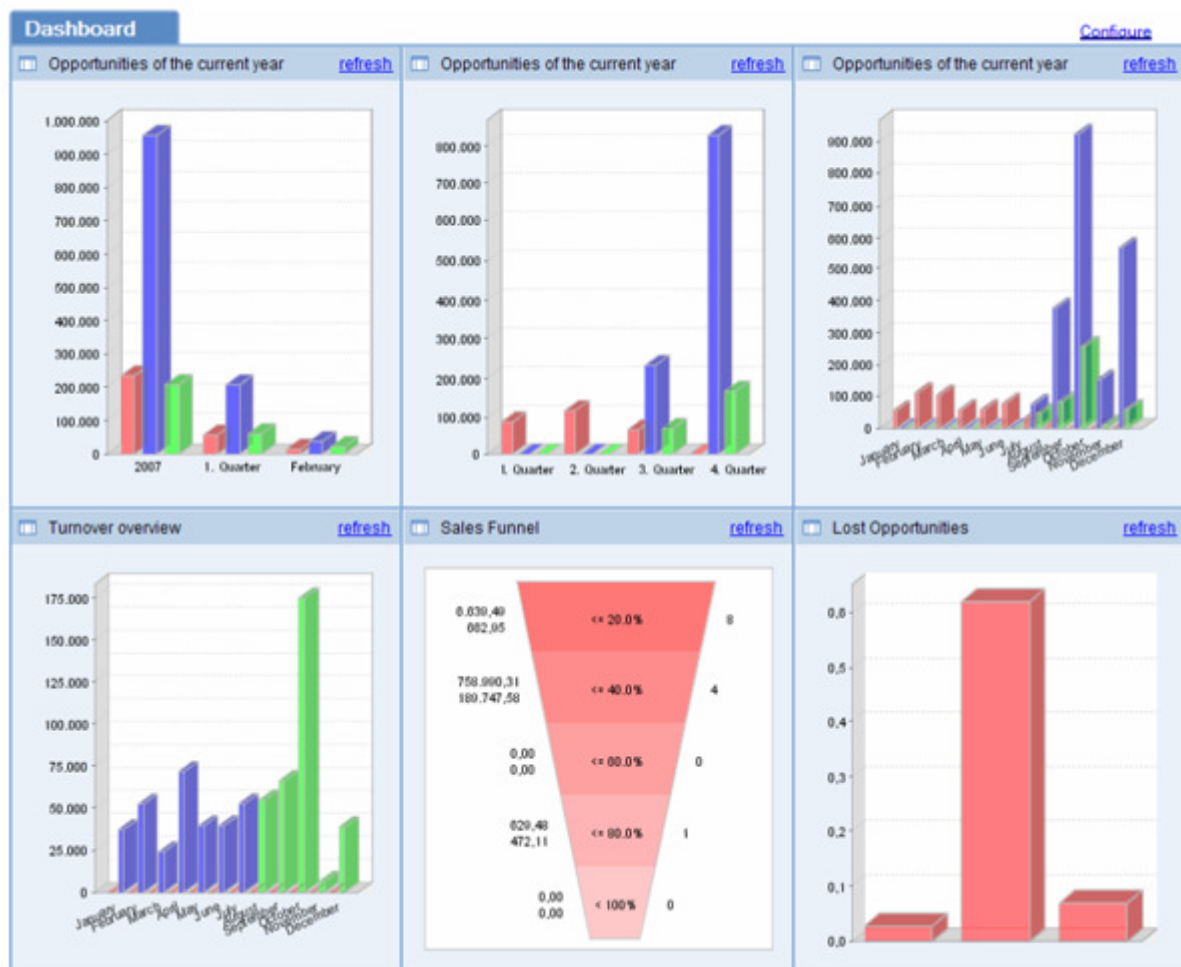


Figur 6. CRM-systemets olika sätt att visa information.

⁵⁸ IT-konsult 1, 16 januari 2009.

Sorteringen och presentationen av den samlade informationen syftar inte enbart till att få en bättre ordning på den information som finns, utan kan också användas till att sortera aktiviteter och kundkontakter efter egna anställda, så att det kan bli lättare att utvärdera deras arbete. Genom att få en bättre överblick av kollegors tidigare och nuvarande arbete på företaget, kan de anställdas personliga nätverk bättre tillvaratas, om man genom överblickens finner att vissa anställda har kopplingar i samma nätverk, som man inte hade vetat om inte denna överblick och transparens fanns.

Ytterligare överblick av företagets insamlade information och dess prognostiserade framtida affärer ges genom en funktion kallad Dashboard (se figur 7). I den observerade koncernen kommer denna funktion framför allt att användas av Delta 4, verkställande direktör för Telekombolag Delta. Han säger själv i ett telefonsamtal: ”Den här typen av funktioner har alltid två sidor. De är väldigt bra, men de är samtidigt farliga att ha transparenta, om någon illvillig anställd i framtiden skulle kopiera informationen och sprida den till konkurrenter eller andra parter, som är intresserade av den.”⁵⁹



Figur 7. CRM-systemet har funktioner för att presentera alla företagets kunddata i grafiska översikter.

⁵⁹ Delta 4, 16 januari 2009.

I ursprungsversionen av GEDYS IntraWare är systemet skrivet på tyska. De versioner som används inom det observerade affärsområdet är engelska översättningar, som sedan anpassats till respektive dotterbolag inom affärsområdet. Anpassningar rör fält som ska läggas till eller tas bort, men också hur funktioner ska benämnas. Rubriken för mötesrapport är till exempel i den engelska översättningen ”Call Report”. Denna har för ett av bolagen bytts till ”Customer Visit Report”, eftersom beslutsförande chefer inte tyckte att ”Call Report” är en för de anställda begriplig term för mötesrapport. Programvaran finns översatt också till många andra språk än engelska. För ett fåtal länder, däribland Sverige, finns databaser med postnummer kopplade till ortsnamn, så att personalen automatiskt får fram ortsnamnet då de fyller i ett postnummer. Denna databas finns till exempel inte i en kinesisk version, där ortsnamnet måste fyllas i manuellt, efter att postnummer fyllts i.⁶⁰

Det kinesiska språket har ett annat skriftspråk än det latinska alfabetet, som tyska, engelska och svenska använder. Det latinska alfabetet har tecken som vardera motsvarar ett fonem, det vill säga ett ljud. Det kinesiska alfabetet har tecken som kan motsvara antingen ett ord eller en stavelse. I Kina används datorer vars tangentbord har latinska bokstäver, där varje latinsk bokstav motsvarar ett ljud.⁶¹ I Kina är det kutym att använda både ett engelskt och ett kinesiskt personnamn. Det västerländska namnet väljs inte av personerna själva eller deras föräldrar, utan vanligen istället av personernas lärare då personen i fråga är i mellanstadieåldern. Anställda i det observerade affärsområdet har vändbara visitkort, där kontaktinformation på ena sidan av visitkortet är angivet på engelska och på den andra sidan på kinesiska. Det händer att västerländska affärsmän som kommer till Kina ges kompletterande kinesiska namn, men detta är mer ovanligt. Om det är möjligt finns ofta en anknytning i det engelska namnet till det ursprungliga kinesiska namnet. I övrigt är de engelska namnen näst intill alltid av amerikansk karaktär och inte härstammande från namn vanliga i andra engelskspråkiga regioner, såsom Storbritannien, Indien och delar av Afrika. Engelskkunskaper bland kinesiska anställda varierar, men ökar generellt högre upp i hierarkierna. Vissa anställda har översättningsprogram på sina datorer som visar en kinesisk översättning direkt när musmarkören hålls över ett engelskt ord.⁶² *”Många kinesiska anställda är oerhört intelligenta och arbetsamma, men har dålig engelska, speciellt produktionspersonal. Man får ta det. Det är en extra utmaning, som man lär sig hantera med tiden.”*⁶³

För det observerade affärsområdets del, ska all data i fälten fyllas i på engelska. Fält som vid en genomgång av systemet har ansetts onödiga har plockats bort från systemet. Möjligheten att lägga till och ta bort fält kan användas för att signalera vilken data som anses viktig och hur data, då den skrivs in i systemet, ska utformas. Ett exempel på vilka fält som kan finnas för att fylla i en affärsmöjlighet visas i figur 8. Rutan ”Additional Information”, som visas i skärmdumpen, är ett fritextområde där valfri data kan läggas till, som av någon anledning är viktig men inte ryms i de

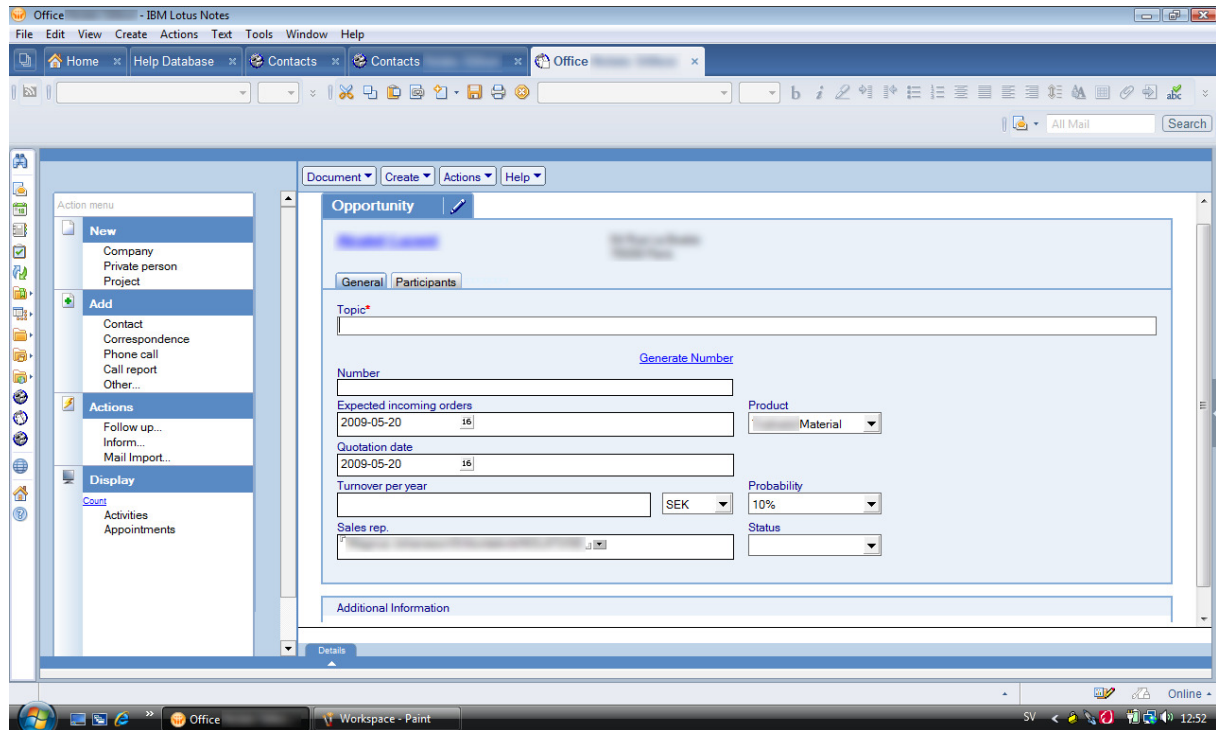
⁶⁰ IT-konsult 1, 12 januari 2009.

⁶¹ Alfa 1, 12 januari 2009.

⁶² Alfa 3, 10 januari 2009.

⁶³ Omega 1, 15 januari 2009.

andra förvalda fälten. Många gånger är rutan ”Additional Information” avsedd för att nedteckna huvudbudskapen och den allra viktigaste data.⁶⁴



Figur 8. CRM-systemets förinställda fält anger till exempel hur en affärsmöjlighet ska noteras och beskrivas.

Ovanstående beskrivningar av GEDY IntraWare's utformning ska snarare ses som enskilda exempel, än en genomgång av systemets viktigaste funktioner. En fullständig genomgång av systemet kräver mer plats än vad som vore lämpligt i en uppsats av detta slag.

Till applikationen GEDYS IntraWare säljs kompletterande moduler, för exempelvis marknadsföring, försäljning, schemaläggning, service, utvärdering och e-postkorrespondens. Grundtanken hos upphovsmännen bakom programvaran har varit att kunna erbjuda ett brett utbud av funktioner, till de som är intresserade av dem, samtidigt som systemet ska kunna anpassas till att vara så fritt som möjligt från funktioner som inte ska användas inom företaget. Genom att ha färre funktioner kan systemet bli mer lättanvänt. Genom att sälja olika moduler till applikationen kan också en prissättning uppnås, så att kunder som vill ha större utbud av funktioner betalar mer än de som inte kommer att använda dem.⁶⁵

För att kunna dela och synkronisera informationen mellan sig, måste de anställda ha en uppkoppling mot den observerade koncernens nätverk. Det är möjligt att arbeta med data på den lokala datorn och vid ett senare tillfälle synkronisera den mot företagets nätverk. En betydande majoritet av de anställda inom affärsområdet, som ska arbeta med systemet, har en väl fungerande och snabb uppkoppling. För enstaka fall, till exempel för Delta 3, är uppkoppling

⁶⁴ IT-konsult 1, 12 januari 2009.

⁶⁵ IT-konsult 1, 11 januari 2009.

mot koncernens nätverk mer komplicerad. I Malaysia, där Delta 3 är stationerad, finns inte samma möjligheter till bredband som i till exempel Sverige och Kina. Delta 3 är uppkopplad via en så kallad VPN-klient⁶⁶, som gör CRM-systemet långsammare än om han vore uppkopplad direkt till företagets nätverk. Därför kommer han att i framtiden delvis arbeta utanför CRM-systemet, då han till exempel ska skicka e-mail som inte nödvändigtvis behöver lagras i just CRM-systemet.⁶⁷

I CRM-systemet GEDYS-IntraWare finns möjligheten att göra anteckningar av personlig karaktär om företagets kundkontakter, till exempel att personen gillar en viss sport eller en viss hobby. Denna data är avsedd som ett slags minnesanteckning, där användaren av CRM-systemet snabbt kan påminna sig om innehållet i äldre konversationer eller underlätta till att starta nytt intressant småprat. I förlängningen är ambitionen att detta ska bidra till att en enskild anställd kan behålla och tilldra sig många fler kundkontakter, samtidigt som han eller hon kan hålla dessa relationer mer personliga, än vad som annars vore möjligt.⁶⁸ Ett CRM-system som GEDYS-IntraWare använder också en på förhand definierad och anpassad uppsättning hälsningsprefix, såsom "Mr", "Ms" och "Mrs" för respektive kundkontakt. Vilka hälsningsfraser man använder i olika länder är inte bara beroende av språk, utan också dess kultur. I vissa länder används till exempel inte den sortens hälsningsfraser där kön och, för kvinnors del, civilstånd specificeras.⁶⁹ Hur man titulerar en person med avseende på yrke eller utbildningsgrad, är också något som varierar mellan länder. "In Germany, for example, it is important to salutate someone with a Ph D with for example 'Herr Doktor'"⁷⁰. I grundversionen av GEDYS Intra-Ware finns också titeln "Dr. Dr." tillgänglig. Denna titel är inte bruklig i något annat land än Tyskland och avser någon som avlagt doktorsexamina vid två skilda fakulteter. (Wikipedia, 2009c).

4.3 *Varför införs CRM-systemet?*

Den förre affärsområdeschefen för telekom, Omega 1, berättade att ett betydande skäl till att införa GEDYS IntraWare inom affärsområdet var att samla information från anställda, som annars riskerar att gå förlorad. Detta vägde tyngre än att uppnå effektivitetsförbättringar, inom många delar inom affärsområdet, särskilt för verksamheter i Asien. Detta skäl kommunicerades inte som huvudskäl gentemot anställda, därför att de anställda visste om att deras kundinformation, om den samlades, gjorde dem själva mer utbytbara och minskade deras personliga makt. Den förre affärsområdeschefen menade att kinesiska anställda mer än svenskar utnyttjar relationer till sina kunder som ett argument för att höja sina löner.⁷¹

Verkställande direktör för Telekombolag Delta, Delta 4, säger att han emotser både förväntade effektiviseringsförbättringar och ett informationsinsamlande, som syftar till att tillskansa företaget de anställdas uppgifter om företagets kundkontakter. Han framhåller också att det, på ett

⁶⁶ En VPN-klient är en produkt som krypterar information och skapar en säker anslutning till plattformar för ett specifikt företag. Klienten är avsedd att användas av mobila användare.

⁶⁷ Delta 3, 14 januari 2009.

⁶⁸ IT-konsult 1, 7 januari 2009.

⁶⁹ IT-konsult 2, 8 januari 2009.

⁷⁰ IT-konsult 2, 8 januari 2009.

⁷¹ Omega 1, 15 januari 2009.

generellt plan, kan finnas risker förknippade med att samordna information om kundkontakter i ett transparent system, om någon anställd i framtiden i en eller annan form skulle kopiera dataregister för att ge till ett konkurrerande företag. Av den anledningen har anställda i Asien mer begränsad åtkomst till CRM-systemets data, än vad svenska anställda i motsvarande positioner har. Detta beslut har fattats eftersom risken att anställda i Sverige ska missbruka CRM-systemets data bedöms som mindre, än vad den anses vara i en motsvarande situation i Asien. Överlag beskriver han sig dock som mycket positivt inställd till CRM-systemets införande och dess emotsedda förtjänster.⁷²

IT-konsult 2 har arbetat med IT-relaterade projekt åt koncernen i många år och har tidigare haft fast anställning i ett av dotterbolagen, innan han blev egenföretagare. Hans koppling till den observerade koncernen är så stark att han till exempel har ett visitkort från koncernen. I samband med införandet av CRM-systemet konsulterar han koncernen genom att programmera anpassningar, kopiera databaser till anställdas datorer och se till att införandet ska fungera i tekniskt avseende. IT-konsult 2 har erfarenheter och minnen från tidigare, misslyckade försök att införa ett CRM-system i koncernen och ser med skepsis på hur lyckad satsningen kommer att bli. *”Det kan vara svårt att se affärsnyttan med det här. Det är också annorlunda när påtryckningarna kommer nerifrån. Nu är det ledningen som trycker ner systemet på anställda, uppifrån.”*⁷³ Han uppger att han i beslutsprocessen att införa CRM-systemet rekommenderat annan programvara än GEDYS IntraWare för ledningen. Han anser att ett förhållandevis lågt pris kan ha bidragit till att GEDYS IntraWare valts framför andra system. *”Jag tror inte heller helhjärtat på konceptet att anpassa en programvara efter varje enskilt företags rutiner och behov. Det bästa är att hitta ett system som passar till 80 procent och nöja sig med det, istället för att få det skraddarsytt. I det här fallet kommer uppdateringar av systemet kunna ske ganska smärtfritt, tekniskt sett, men generellt leder anpassningar till att uppdateringar försåras och att anpassningarna måste göras om från grunden. Så fort anpassningar ska göras krävs också dyra konsulttimmar.”* Han menar också att chefernas inställning till systemet kommer att påverka hur lyckosamt implementeringen kommer att ske. Han anser att den kinesiska verkställande direktören för Telekombolaget Alfa (Alfa 1) är motvillig till att införa systemet för sig själv och sina anställda, därför att han inte vill lämna ut information om sina kunder till koncernledningen, då det skulle minska hans personliga betydelse för företaget. Han berättar att denna kinesiska verkställande direktör har en speciell familjebakgrund, genom att han från sina föräldrar väntar ett mångmiljardarv (motsvarande svenska kronor). Denna person, säger IT-konsult 2, värdesätter sin karriär högt, men styrs inte alls av ekonomiska ersättningar såsom lön. Han gör därtill stora personliga uppoffringar för sin karriärs skull, genom att han inte får samma tid till sin familj, som bor på annan ort i Kina. Drivkrafterna att lyckas väl i sin karriär och att göra sig oumbärlig för företaget, tror den svenske konsulten, är skälen till att Alfa 1 kan vara motvilligt inställd till att införa systemet. *”För att det här ska lyckas krävs det att man har en chef som pekar med hela handen. Det är svårt att få genomförbart om man har en chef som egentligen vill peka åt ett annat håll. Det här är i stort sett det*

⁷² Delta 4, 29 januari 2009.

⁷³ IT-konsult 2, 4 januari 2009.

värsta som kan hända honom [Alfa 1]. Alla de här kontakterna som han sitter på, är ju hans tillgång, om han ska söka sig till ett annat jobb.”⁷⁴

Den förre affärsområdeschefen för telekom, Omega 1, menar att den kinesiske verkställande direktören på många sätt blir enklare att arbeta med, eftersom han är ekonomiskt oberoende. *”Han kan ju tillåta sig själv att vara extremt ärlig. Han behöver inte som andra vara rädd för att förlora jobbet. Vi har pratat om att han inte vill införa systemet, men det kommer inte att vara något problem framöver. Vi är väldigt öppna och ärliga mot varandra och jag tror att han tycker att det är rimligt att införa det här, även om det är synd för hans egen del.”⁷⁵*

IT-konsult 2 anser också att det finns fördelar med att välja en programvara som är utvecklad i Sverige. *”Lisa nere på kvalitetsavdelningen kommer liksom aldrig att ringa en support i Tyskland. Sedan hänger tråkiga minnen kvar från tidigare misslyckade satsningar på CRM-system. För tio år sedan var det inte så konstigt att CRM-satsningar ofta misslyckades, för det fanns inte många bra programvaror, rent tekniskt. Idag tror jag att lika många misslyckade försök att införa CRM-system beror på att man faktiskt inte vill införa systemet. Det handlar om att kunna men inte vilja.”⁷⁶*

4.4 Reaktionen på införandet av CRM-systemet

Alfa 5 arbetar som inköpschef och har en femårig civilingenjörsutbildning och en 2,5-årig Master in Business and Administration. Han säger att han spontant ser fördelar med att använda systemet, framför allt i ett längre strategiskt perspektiv, om företaget växer. Men han poängterar att användningen av systemet säkert också kommer att bero på användarens arbete. Han säger att köpprocessen för inköp skiljer sig från försäljning. *”We don’t know much about our suppliers, on a personal level. Our sales guys, on the other hand, know exactly what kind of food their customers like, when they go out for lunch together.”⁷⁷* Han säger att man som inköpare gradvis kan lära känna sina affärskontakter mer personligt och att relationer är en faktor, även om inköp är mindre relationsbaserat än försäljning. Han menar också att det skulle vara extremt sällsynt att anställda på ett företag skulle ge personliga tjänster åt anställda på andra företag, för att underlätta affärer. *”I can’t see how people could do that, in any company.”⁷⁸* Alfa 5 menar att han har svårt att se att anställda skulle ha makt nog att ordna anställningar åt kunders anhöriga och dylikt. Även om olika företags anställda skulle vara etiskt villiga att göra något sådant, vilket han betvivlar, så menar han alltså att de inte har makt nog att kunna ordna sådana erbjudanden. Han säger att det i så fall är mer sannolikt att sådant sker i statsägda företag. Sådana företag säger han skiljer sig mycket från andra företag, genom att personalen har högre lön för samma arbete och dessutom mindre arbetsbelastning. Sådana förhållanden fanns inte alls för trettio år sedan. Skälet som Alfa 5 anser ha bidragit till att situationen blivit så är att staten justerar sin arbetslöshetsstatistik genom att ge människor arbete i statsägda företag, där det egentligen inte finns ett behov.⁷⁹

⁷⁴ IT-konsult 2, 12 januari 2009.

⁷⁵ Omega 1, 14 januari 2009.

⁷⁶ IT-konsult 2, 12 januari 2009.

⁷⁷ Alfa 5, 9 januari 2009.

⁷⁸ Alfa 5, 9 januari 2009.

⁷⁹ Alfa 5, 9 januari 2009.

Alfa 5 menar att det framför allt är viktigt för Telekombolaget Alfa att ha ett CRM-system för framtida behov. I dagsläget säger han att organiseringen med pärmar och vissa delade uppgifter är tillräcklig med tanke på företagets idag aktuella behov. Men han menar att det är eftersträvansvärt om informationshanteringen på företaget bli mer specialiserad och mer samordnad i framtiden. I dagsläget är det dock inte svårt att överta någons arbete, om en anställd av någon anledning lämnar sin anställning. Dagens arbetsbörda anser han tillåter en kvarts extra arbete per dag åt CRM-systemet. Det avgörande för CRM-systemets framgång anser han vara att de anställda är övertygade om dess effektivitet redan från start. Ett möjligt problem kan vara att de anställda är vana att arbeta i anteckningsböcker, istället för i sina datorer. Att systemet ska användas på engelska anser han inte vara ett stort problem. Han menar att den kinesiska personalen är van vid engelska som arbetspråk. När de kommunicerar på kinesiska kan de ha fler nyanser, samt uttrycka sig mer exakt och träffsäkert, men vanan att arbeta på engelska har medfört att den kommunikationen går på rutin. Rutinen gör sedan att det i princip går lika fort att kommunicera på engelska, även om innehållet inte blir lika träffsäkert formulerat.⁸⁰

Alfa 6 är försäljningschef och operationell chef för Sydostasien och Alfa 7 är Key Account Manager. De har båda kinesiskt ursprung. De intervjuas från Shenzhen via videokonferens på en storbilds-tv. Alfa 6 säger att han spontant ser ett visst behov av ett CRM-system, eftersom det är svårt att veta vilken information kollegor har fått och inte fått. Däremot tror han att ett systems framgång kommer att bero på dess användarvänlighet och hur ofta användarna kommer att ha behov av att använda det. För egen räkning använder Alfa 6 en fysisk anteckningsbok, där han för mötes- och minnesanteckningar.⁸¹ Alfa 7 säger att alla överenskommelser till externa företag bekräftas via e-post, för att undvika missförstånd.⁸²

Alfa 8 är nybliven mamma till tvillingar och är anställd som planeringschef. Hon arbetar med bland annat inköp, långsiktig kapacitetsplanering och kundservice. Då vi beskriver vad ett CRM-system är och kortfattat beskriver de funktioner det är uppbyggt av, säger hon att det passar henne perfekt att arbeta i ett CRM-system. Hon säger att hon idag använder företagets affärssystem, för att hitta viss information. Men för att hitta annan information har hon gjort kompletterande Excel-dokument. Dessa kommer hon att kunna sluta använda, om hon får tillgång till ett fungerande CRM-system. Hon poängterar att hon tror att det är viktigt att systemet är lättanvänt, för att det ska användas före Excel-dokument och annat som anställda har arbetat fram genom åren. Alfa 8 säger att relationer är oerhört viktiga i hennes arbete. *"If our suppliers do not co-operate well, we can't do a good job. Therefore, we need good relations both upstream and downstream in the supply chain."*⁸³ Hon säger vidare att ett litet större ansvar vilar på den säljande parten i Kina, jämfört med den köpande parten, då det gäller att hålla relationerna goda. För några år sedan skickade den svenske affärsområdeschefen, Omega 1, julhälsningar till både kunder och leverantörer. I Kina är det kutym att bara sända julhälsningar till kunder. Alfa 8 säger att hon arbetat både i västerländska och asiatiska bolag och uppskattar en västerländsk affärshållning mer.

⁸⁰ Alfa 5, 9 januari 2009.

⁸¹ Alfa 6, 9 januari 2009.

⁸² Alfa 7, 9 januari 2009.

⁸³ Alfa 8, 9 januari 2009.

Hon anser att västerländska bolag tillåter att man uttrycker känslor och åsikter på ett annat sätt än många asiatiska bolag. Mest strikta anser hon bolag med ursprung i Taiwan vara. Hon säger att hon tror att de flesta kineser, som arbetat både i asiatiska och västerländska bolag, uppskattar västerländska förhållningssätt. Genom en mer tillåtande företagskultur tror hon att motivation och gott humör hålls uppe, vilket hon också tror bidrar till att göra ett företag mer lönsamt. Att arbeta med engelska som affärsspråk är något som hon säger sig vara van vid. På chefsnivå och i befattningar med många kund- och/eller leverantörskontakter, är engelska det dominerande språket. I produktionen sker däremot all kommunikation på kinesiska. Alfa 8 säger att hon i sitt arbete får anpassa sitt språk, beroende på vem hon talar till. Om det är en kund kan hon tala friare engelska, medan hon måste vara oerhört tydlig när hon till exempel pratar med en mekaniker.⁸⁴

I Telekombolag Betas lokaler, som finns i samma industripark som Telekombolag Alfa, träffar vi Omega 2, den svenske marknads- och försäljningsdirektören för Asien, för att tala om företagets CRM-system. Han har i tidigare anställningar jobbat med CRM-system på olika sätt och har lång erfarenhet av försäljning. Omega 2 betonar att säljarbete framför allt förbättras genom att förändra beteenden och inte genom att tillföra tekniska hjälpmedel. Han menar att en indelning i relationsbaserad, respektive transaktionsbaserad, försäljning inte alltid är meningsfull. *”Relationer är kopplat till gamla prestationer, bra priser och bra produkter. Det handlar inte om kaffebröds- och fikarelationer. Sådana relationer är lätt utbytbara och separerar dig inte från mängden. Om man inte har relationer, i ett första steg, kanske man aldrig får offerera, men då man väl är med, är det pris och kvalitet som avgör.”*⁸⁵ Han tror att tidpunkten för CRM-systemets införande, i den så kallade finanskrisen, kommer att påverka hur systemet används och vilken framgång det kommer att få. *”Det är en omvälvande tid. Ett stort konkurrerande bolag säger upp 175 000 människor här. Förlorar man jobbet är det svårt att få ett nytt motsvarande jobb när det är sådana tider. Man får gå från sitt jobb som ingenjör till att sälja t-shirts utanför Silk Street⁸⁶. Det smyger sig långsamt in i människors attityder. Först märks det inte mycket, sedan märker man att människor tar på sig hur mycket arbete som helst utan att klaga – för att göra sig outhärliga. Alla håller hårt i sina jobb just nu och lär göra det, en tid framöver.”*⁸⁷

Vi träffar Alfa 9. Han har tidigare arbetat åt affärsområdet i Malaysia i tre år och är sedan två månader stationerad i Beijing. Han arbetar som teknisk ingenjör och pratar malaysiska som modersmål och viss kinesiska. I sitt arbete använder han engelska som huvudspråk. Han ställer sig väldigt positiv till CRM-systemets införande, eftersom han tror att det kommer att förenkla hans arbete. Han säger vidare att det är viktigt både för anställda inom försäljning och tekniska ingenjörer att ha bra kundkontakter, eftersom det underlättar allas arbete. En god kontakt gör att viktig information färdas med större hastighet och utan ansträngning. Han menar att han kan tänka sig att tekniska ingenjörer som grupp har lättare att ta till sig ett CRM-system, eftersom deras datorvana generellt är bättre än de som arbetar med försäljning. Han säger också att han tror att skriftlig, standardiserad kommunikation kan underlätta för olika nationaliteter och

⁸⁴ Alfa 8, 9 januari 2009.

⁸⁵ Omega 2, 22 januari 2009.

⁸⁶ Silk Street är en benämning på en inomhusmarknad och ett populärt tillhåll för västerländska turister. På en sådan marknad säljs företrädesvis piratkopierade märkeskläder och klockor, elektronik, pärlor och souvenirer.

⁸⁷ Omega 2, 22 januari 2009.

språktillhörigheter att förstå varandra. Ett CRM-system har ett slags ramar, menar han, som alla användare måste anpassa sig till. Han tror att ett CRM-system genom sitt upplägg har mindre tvetydigheter och nyanser än muntlig kommunikation, som sker ansikte mot ansikte.⁸⁸

4.5 *Kommunikation och kultur*

Alfa 3 inleder med att säga att bristande kommunikation sällan beror på brister i språkkunskaper, utan istället beror på bristande förståelse för varandras kulturer. Hon säger också att kommunikationens kvalitet beror på motpartens personlighet. En spontan och öppen person kan kommunicera med kroppsspråk och dylikt. Kommunikationen till mer formella och stelbenta personligheter är svårare. Alfa 3 beskriver typiskt kinesiskt ledarskap som mer strikt och hierarkiskt än europeiskt sådant. När hon blir tillfrågad att nämna en stor kinesisk ledare, så nämner hon Mao Zedong. Hon säger att hon, liksom i princip alla kineser, har ett väldigt positivt intryck av den nu framlidne Mao Zedong. Vidare säger hon att hon starkt ogillar de västerländska influenser som påverkat Kina mycket de senaste decennierna. De västerländska influenserna, menar hon, får kinesisk kultur att falla bort. Tongivande kinesiska författare, konstnärer och tänkare får inte samma plats som de hade förut. Hon säger att många kineser genom att bli västerländska, har fallit offer för en materialism, som inte är nyttig för dem. Den snabba ekonomiska tillväxten, som Kina har upplevt de senaste decennierna, har skapat stora samhällsklyftor. Välfärdssystemet är så dåligt utvecklat att det förstärker klassamhället. Alfa 3 önskar att denna ordning ska upphöra. Hon säger också att hon tror att landet skulle vinna på att bejaka det som är speciellt med Kina och i högre utsträckning hylla dess kulturs konstnärer, författare och tänkare.⁸⁹

På frågan huruvida asiatiska kulturer skiljer sig från varandra, säger hon att de skiljer sig åt stort. Hon säger att Kina på många sätt är mer västerländskt än andra asiatiska kulturer. Exempelvis Sydkorea har en mer traditionell hållning, opåverkad av västerländska attityder och normer. Det inbegriper ett mer hierarkiskt ledarskap än det kinesiska. Konfucianismen är också mer märkbar i Sydkorea, även om konfucianismen i stort också präglar kinesisk kultur. Alfa 3 säger till exempel att det finns förhållningssätt och vanor man måste känna till, för att klara sig bra. Då hon till exempel ska äta och dricka i Sydkorea, anpassar hon sig till särskilda etikettsregler hon måste tillämpa mot äldre personer. Etikettsreglerna handlar om vem man ska vända sig mot och vem som ska dricka först, etc.⁹⁰ Alfa 2 menar att konfucianismens ideal och traditioner präglar kinesiskt affärsliv. Det yttrar sig genom att yngre medarbetare inte förväntas ta egna initiativ vid möten, utan iaktta och lyssna på sin chef. Därför är det ofta bara två personer som talar trots att många är närvarande. Detta är något som kineser fått inlärt från barnsben. Alfa 2 ser det som en typisk kvarleva från konfucianismen. Genom att kineser är inlärd att inte ta några egna initiativ, utan istället följas av en ledare, blir det svårare att identifiera vilka i en grupp anställda som har ledaregenskaper. När det blir tillfälle att befordra en person i en grupp, är det naturligt att den äldsta personen tillfrågas, eftersom han eller hon har mest erfarenhet. Till skillnad från i Sverige, där anställda många gånger tackar nej till en befordran av personliga skäl, säger Alfa 2 att det är

⁸⁸ Alfa 9, 8 januari 2009.

⁸⁹ Alfa 3, 18 mars 2009.

⁹⁰ Alfa 3, 18 mars 2009.

självlklart för en kines att acceptera en befordran. Alfa 2 säger också att kineser väldigt ofta är politiska maktspelare på en arbetsplats. Han säger att de utformar sitt arbete till att bli så snårigt för utomstående att det ska leda till en krasch, om de försvinner. Chefer sägs vara mer benägna att omge sig med icke-oppositionella medarbetare, för att förstärka sin egen makt. Det är därtill impopulärt att anställa personer som kan hota den egna ställningen.⁹¹ Alfa 2 säger också att möteskultur skiljer sig starkt åt. I Sverige betraktas möten som viktigare, än vad de är i Kina. Mötesdeltagarna förväntas stänga av eller sätta sina mobiltelefoner på ljudlös signal, vilket inte förväntas i Kina. ”I Kina fungerar det annorlunda. Här kommer många fler personer till ett möte, för att de eventuellt kanske har något att bidra med. Jag tycker att det bara är störande att ha flera sådana personer i mötesrummet, som är frånvarande och sysslar med andra uppgifter samtidigt.”⁹²

Alfa 8 säger att hon uppfattar att kinesiskt ledarskap i sin karaktär är starkare än amerikanskt och europeiskt sådant. Hon tror att det kommer sig av att det i Kina finns större skillnader i attityder gentemot ledare och underordnade, än vad som finns i Europa och Nordamerika. Det kommer sig av Kinas tusenåriga historia, där olika kejsare har styrt Kina med full kontroll. En uppluckring av den traditionella synen på ledare och underordnad har skett genom globaliseringen, uppger Alfa 8. Dagens situation beskriver hon som en mix av olika traditioner och sedvänjor. Då hon ska nämna en tongivande kinesisk ledare som påverkat kulturen och landet mycket, nämner hon Deng Xiaoping⁹³. Denne ska ha liberaliserat ekonomin och gjort det till ett öppet land, från att dessförinnan ha varit väldigt slutet. Alfa 8 säger att denna ledares största förtjänster, förutom att göra landet mer öppet, var att förändra vardagen för så många kineser genom att bringa stort ekonomiskt välstånd till landet. Många kineser som idag är rika, har Deng Xiaoping att tacka för en annan ekonomisk politik. Alfa 8 säger att denne ledare dock har en annan slags aura kring sig, än vad tidigare kinesiska ledare hade. Hon säger att hennes föräldrar framför allt berättat om Mao Zedong och den enorma personlighetskult och beundran han tilldrog sig. Hon säger att hon tror att den saknar motstycke i kinesisk historia. Hennes föräldrar har till exempel berättat att nästan varenda kines grät när budet om ordförande Maos död kom 1976. Alfa 8 beskriver Mao Zedong som ett annat slags ledare, som inte finns kvar, väldigt lik de slags ledare som de kinesiska kejsarna utgjorde. Hon säger att Deng Xiaoping också har beundrats mycket, men på ett helt annat och nedtonat sätt. Förändringen tror hon sig kommer sig av att Kina har öppnats upp och att det vid kejsardynastiernas tid och vid Maos död fortfarande var så slutet att det bara fanns plats för ett perspektiv. ”People still did not have an outside perspective.”⁹⁴ Nuförtiden får kineser många slags intryck från utlandet. Särskilt unga människor, som lär sig bra engelska, har ett stort

⁹¹ Alfa 2, 18 mars 2009.

⁹² Alfa 2, 2 april 2009.

⁹³ Deng Xiaoping levde mellan 1904 och 1997 och var en framträdande ledare för Kinas kommunistiska parti, även om han aldrig var ordförande. Han sägs ha en post-maoistisk hållning som var mer pragmatisk än sin föregångares. På 1980-talet stod Deng Xiaoping för en ekonomisk politik kallad ”den öppna dörrens politik” som till stora delar anses förklara Kinas stora ekonomiska framgångar och tillväxttakt fram till den politiska och ekonomiska isolering som Kina utsattes för efter massakern vid Himmelska fridens torg 1989. Deng Xiaoping anses bära det största personliga ansvaret för att massakern genomfördes. Den tillväxt Kina och Indien hade från cirka 1980 och framåt beskriver Schön (2007) som unik med tillväxttal omkring 6 respektive 4 procent per capita och år. ”De hade då på cirka 25 år ökat sina inkomster i genomsnitt fem gånger och förvandlats från att tillhöra jordens fattigaste länder till att närma sig gruppen av medelinkomstländer – en förvandling som omfattade ungefär en tredjedel av jordens befolkning.” (Schön, 2007, s. 465).

⁹⁴ Alfa 8, 19 mars 2009.

kulturellt utbyte genom utländsk media, filmer och Internet. För en äldre generation, som framför allt är upptagen med att sköta sitt arbete och ta hand om sin familj, är det annorlunda, men mycket av den kinesiska kulturen och synen på ledaren har förändrats, säger Alfa 8, och hon tror att den i framtiden alltjämnt kommer att förändras i en snabbare takt än tidigare. En annorlunda syn på ledarskap och ledaren märks också av i uttryckssätt och kommunikation. En kinesisk ledare, säger hon, frågar till exempel om saker på ett mycket mer detaljerat sätt. Amerikanska och europeiska ledare frågar efter helheter, medan kinesiska ledare frågar efter detaljer. Alfa 8 säger att hon många gånger får samla delar av information, från olika personer, för att förstå helheten och kunna göra ett bättre jobb.⁹⁵

För Telekombolag Alfas vidkommande, säger Alfa 2 att bolagets kinesiska verkställande direktör, Alfa 1, utövar ett i många avseenden ganska typiskt kinesiskt ledarskap. Ledarskapsstilen lämnar lite makt och inflytande åt andra, menar Alfa 2. Det betyder dock inte alls att Alfa 1 utövar ett ledarskap som andra inte trivs med. Alfa 1 är till exempel ytterst noggrann med att se till att alla trivs på arbetsplatsen. Han är lyhörd inför människors behov. Alfa 2 menar att det på sätt och vis är konstigt att Alfa 1 inte är mer västerländsk, eftersom han är mycket berest och bland annat har studerat i Stockholm. Alfa 2 säger att det är omöjligt att diskutera vissa saker, till exempel massakern vid Himmelska fridens torg. ”*Den här bilden av en kinesisk man, som ställer sig i vägen för en pansarvagn, som alla västerlänningar har sett tusen gånger, har ingen ens hört talas om här. De har ingen åsikt om händelsen vid Himmelska fridens torg, eftersom de inte ens känner till vad som hände.*”⁹⁶ Alfa 2 menar att kommunikationen från en kinesisk ledare många gånger är mer subtil, än hur européer uttrycker sig. Därför kan kinesiska anställda tycka att svenskar uttrycker sig för hårt. Detta motsägs av Alfa 10, som menar att han uppfattar kinesisk kommunikation vara mer direkt och effektiv.⁹⁷ Alfa 2 menar att kulturella värderingar färgar åsikter om hur man ska förhålla sig till anställda. En svensk som märker att en anställd inte klarar av en ny arbetsuppgift, kan efter en månads tid säga att det inte fungerar och kräva en förändring. Kineser tycker i gemen att det tar längre tid att lära känna en människa och därmed veta om denna kommer att klara av de nya arbetsuppgifterna, eller inte.⁹⁸

IT-konsult 2 menar att Kinas kulturella avstånd till diverse västerländska länder har minskat över tid. De olympiska spelen i Beijing 2008 nämns som en händelse, som fått stor betydelse för hur den kinesiska kulturen närmat sig den västerländska. En tid innan de olympiska spelen utsågs den 11:e dagen i varje månad till ködag, där kineser skulle lära sig att köa i trafiken, på ett sätt som västerlänningar är vana vid. ”*Man valde den elfte [dagen i varje månad] som ködag för att det skulle vara lätt att komma ihåg. Minnesregeln är att det är två ettor som står i kö efter varandra. Det är rätt komiskt, egentligen.*”⁹⁹

IT-konsult 2 beskriver egna erfarenheter från hur han upplever att kommunikation är avhängig kulturen lika mycket som individen. IT-konsult 2 har bott många år i USA och är gift med en

⁹⁵ Alfa 8, 19 mars 2009.

⁹⁶ Alfa 2, 18 mars 2009.

⁹⁷ Alfa 10, 19 mars 2009.

⁹⁸ Alfa 2, 18 mars 2009.

⁹⁹ IT-konsult 2, 26 mars 2009.

amerikanska. Hans fru och barn bor numera i Sverige och är tvåspråkiga. ”När jag bodde i USA ringer man kompisar och småpratrar på ett annat sätt. Jag har jättenära vänner i Sverige, men vi ringer inte varandra sådär utan anledning. I USA ringde vi varandra varannan dag, på ett naturligt sätt, kanske när man var i bilen på väg hem från jobbet eller så. Min fru blev den första tiden konfunderad över att människor inte tog mer sociala initiativ i Sverige. Hon undrade om hon gjort något olämpligt, som gjort att människor tagit avstånd från henne.”¹⁰⁰

4.6 Kommunikation och genus

Alfa 2 menar att de föreställningar om män och kvinnor, som finns i Sverige, är desamma som de som finns i Beijing. De högsta cheferna i kinesiskt näringsliv är nästan uteslutande män. I sina privatliv lever ofta kinesiska heterosexuella par på ett sådant sätt att kvinnan tar ett större ansvar för barnuppfostran och hushållsarbete. Alfa 2 säger att han har hört att kinesiska par lever på ett mer jämställt sätt, innan de gifter sig. ”Eftersom man inte skiljer sig i Kina, börjar männen sedan ta sig friheter efter giftermålet.”¹⁰¹ Alfa 2 menar att stereotyp färgade könsmönster ger kinesiska kvinnor bättre erfarenheter än män att axla ledarskap. ”Egna initiativ uppmuntras inte i Kina. Det gör att man generellt inte har någon vana att leda, planera och ta initiativ över andra människors arbete. Den första erfarenheten av att leda, styra och planera kommer ofta med barnuppfostran. Det finns, kanske konstigt nog, många likheter mellan barnuppfostran och ledarskap. Eftersom det nästan bara är kvinnor som tar ansvar för barnuppfostran i Kina blir de mer lämpade för annat ledarskap. I toppen förekommer samma diskriminering som det finns i Sverige, men på mellanchefsnivå är mitt intryck att det finns fler kvinnor än män. Kvinnliga mellanchefer är alltså ett vanligare fenomen i Kina än i Sverige. Detta märks också i en så tungt mansdominerad bransch, som telekom är, även om det syns ännu mer i andra branscher.”¹⁰²

Omega 3, som är en svensk man i affärsområdesledningen, säger att han, då han orienterat sig i GEDYS IntraWare, reagerat på att man inte kommit ifrån den ”flygbiljettsstandard” som råder då man tilltalar män och kvinnor. I CRM-systemet anges beteckningen ”Mr” för en gift eller ogift man, medan kvinnors civilstånd specificeras genom att antingen ”Ms” eller ”Mrs” anges.¹⁰³

Alfa 11, som är en kinesisk man som arbetar som Key Account Manager, berättar att man i det kinesiska språket gör skillnad på män och kvinnor, samt pojkar och flickor. ”For instance, you talk about beautiful or pretty girls and handsome boys or young men. We have different words for different genders. If a woman fails, you say that she can improve. If a man screws up, you call him an idiot.”¹⁰⁴ Alfa 11 menar att detta fenomen återfinns i såväl det engelska som det kinesiska språket. Han lever själv med hustru och barn och beskriver att de i privatlivet delar hushållssysslor mellan sig, på ett relativt likartat sätt. Han menar att det ser helt annorlunda ut på landsbygden, där kvinnor sköter hemarbete medan män arbetar med lantbruk och inte sköter något hemarbete alls. Han menar också att

¹⁰⁰ IT-konsult 2, 22 mars 2009.

¹⁰¹ Alfa 2, 18 mars 2009.

¹⁰² Alfa 2, 18 mars 2009.

¹⁰³ Omega 3, 6 februari 2009.

¹⁰⁴ Alfa 11, 18 mars 2009.

hushållsarbete är en klassfråga. Rikare människor gör inget hemarbete, oavsett kön, utan betalar andra för att ta hand om sådant.¹⁰⁵

Alfa 2 berättar att det ofta är äldre kinesiska kvinnor som arbetar som barnskötare och hembiträden. ”Ordet *de använder för babysitter betyder ungefär 'tant'*”.¹⁰⁶ Kostnaden för en sådan barnskötare är ungefär 1 200-1 300 SEK i månaden, vilket är att betrakta som en väldigt prisvärd service för en kinesisk chef. Alfa 2 menar att detta möjliggör för kinesiska kvinnor i karriären att vara mer oberoende av arbete i hemmet, än motsvarande svenska kvinnor.¹⁰⁷ Alfa 8, som är nybliven mamma till tvillingar, har anställt två stycken barnsköterskor av det slag som nyss beskrivits. Hon säger att föreställningar om de två könen har närmat sig varandra över tid, men att det fortfarande finns olika förväntningar på henne som kvinna, än vad som ställs på en man. Att skillnaderna blir mindre, säger hon, beror på att kvinnor gör karriärer på ett annat sätt nu, jämfört med tidigare. Hon säger att hon tror att det finns generella skillnader mellan könen, till exempel att kvinnor i större utsträckning än män önskar att stå för barnuppfostran, vilket gör att man inte uppfattar att olika könsbetingade roller och arbetsuppgifter i ett äktenskap medför problem.¹⁰⁸ Alfa 11 säger att han anser att det finns skillnader mellan könen, som gör män till bättre lämpade ledare för just stora företag. Skälet till att han tror att det är så är för att han anser att kvinnor hellre prioriterar familjeliv än att helt forma sitt liv efter sitt arbete.¹⁰⁹ Alfa 3, en kinesisk kvinna som studerat i Australien, menar att familjen har en annan roll i Kina, än i till exempel Sverige, som påverkar kvinnors möjligheter i arbetslivet. Kvinnor behöver inte känna sig tvungna att ägna sitt liv åt att ta hand om barnen, eftersom detta till stor del kan skötas av far- eller morföräldrar till barnet. Den som har råd har heller inga problem med att få hjälp av en barnskötare.¹¹⁰

4.7 *Kommunikation och politik*

”Säljare gillar vanligtvis aldrig CRM-system. Det är vanligtvis ett system för management.”¹¹¹ Omega 2, marknads- och försäljningsdirektör för Asien, menar att det finns politiska skäl i organisationer som gör att säljare inte vill dela med sig av all information, som de förfogar över. Företagsledare har en fördel av ett CRM-system genom att de lättare får en överblick av vad underställda anställda gör och inte gör, men säljare får många gånger bara ett slags redovisningsplikt, som inte i sig effektiviserar deras arbete. ”Sedan finns det så klart många fördelar med ett CRM-system. Det kan, särskilt i försäljningsarbete av enklare produkter, vara till väldigt stor hjälp. Jag har arbetat med sådant tidigare. Det kan vara bra att efter ett samtal, där man vet att kundens kontrakt på en tjänst eller vara löper ut vid en viss tidpunkt, ta en anteckning om att ringa upp i lämplig tid till då det befintliga kontraktet löper ut. Vid det samtalet refererar man till det förra samtalet och kan ge ett påläst och mycket strukturerat intryck. Det ger en god trovärdighet i början. Sedan är det klart att man glömmet den information man skrivit i ett sådant här system. Det kan vara hastiga och ganska ofullständiga anteckningar, eller anteckningar som av någon anledning blivit

¹⁰⁵ Alfa 11, 18 mars 2009.

¹⁰⁶ Alfa 2, 19 mars 2009.

¹⁰⁷ Alfa 2, 19 mars 2009.

¹⁰⁸ Alfa 8, 19 mars 2009.

¹⁰⁹ Alfa 11, 19 mars 2009.

¹¹⁰ Alfa 3, 19 mars 2009.

¹¹¹ Omega 2, 30 mars 2009.

obsoleta. Då är det bra att använda informationen för att veta vad man ungefärligen ska fråga om och utifrån den nya informationen värdera om den gamla informationen fortfarande är värdefull eller inte.”¹¹² Omega 2 säger att han tror att utmaningen med att få CRM-systemet välfungerande i koncernen är att få de anställda motiverade att använda systemet. ”Den som var den verkliga förespråkaren av det här systemet, [Omega 1] har ju lämnat företaget. Det spelar viss roll. Vi som är kvar har fått detta som arvegods.”¹¹³ Omega 2 menar vidare att den förre affärsområdeschefen hade större nytta av CRM-systemet än den affärsområdeschef som efterträdde honom, eftersom den senare är stationerad i Beijing, till skillnad från den förre affärsområdeschefen, som var stationerad i Sverige.¹¹⁴ Omega/Beta 1, affärsområdeschef för telekom från och med 1 mars 2009, säger att han egentligen inte ser några stora vinster med att använda systemet. ”Jag har nog personligen inte så stor vinning av det här systemet beller, för att hålla koll på vad som händer i Sverige. Om jag vill ha koll på vad som händer här i Beijing så går jag ju hellre två skrivbord bort och frågar vad som är på gång, än att titta i ett CRM-system. Och om jag vill ha reda på något i Sverige så har vi bra kommunikation på telefon och e-mail som det är.”¹¹⁵ Omega 2 menar att han, trots att han bedömer att personalen har låg motivation att använda systemet, tror att de kommer att använda systemet om de blir tillsagda att göra det. I Sverige hade något motsvarande inte hänt, säger han, men i Kina är anställda bättre på att följa anvisningar från överordnade. En erfarenhet från att ha arbetat med CRM-system i andra företag, säger Omega 2, är att målet att informationen i ett CRM-system ska vara standardiserad, aldrig uppfylls i praktiken. ”Människor tar med sig sina personligheter in i ett system. Om de tycker att en person inte fattar någonting och är halvt knäpp, så skriver de sådant utan omsvep, som de skulle göra i dagligt tal. Jag tror också att informationen man tillför i de flesta fall är till för en själv. Då jag tidigare gjorde påminnelser till mig själv, om att ringa upp kunder efter väldigt lång tid, så brukade jag skriva att kunden verkade intresserad och positiv. Så skrev jag mest för att känna mig på bettet och motiverad, då jag ringde upp personen efter ett år eller mer. Det var med avsikt att lura mig själv, som jag skrev så.”¹¹⁶ Alfred Che, partner i kommunikationskonsultfirman Kreab Gavin Anderson, menar också att produkternas och säljprocessernas komplexitet är det som framför allt avgör hur lätt det är att arbeta med ett CRM-system. ”Har man väldigt många kunder och enkla varor, är det mycket värdefullt att ha ett CRM-system. Med vår verksamhet förhåller det sig omvänt: Vi har få kunder och väldigt komplicerade produkter. Det kommer att uppkomma tillfällen då anställda inte vill infoga information i CRM-systemet av personligt taktiska skäl, men säkert fler tillfällen då man inte tillför information för att den är för komplex och dessutom finns tillgänglig på andra ställen på våra servrar.”¹¹⁷

Alfa 1, kinesisk man och verkställande direktör för telekombolag Alfa, menar att det finns funktioner i CRM-systemet som inte kommer att användas, som det är avsett. Han exemplifierar med att beskriva en funktion i systemet där projekt, som nyligen identifierats, ska tillskrivas en sannolikhet, med vilken företaget antas kunna vinna projektet. ”People will never input projects with probabilities of 30 or even 60 per cent. They will wait to put the project in the system until it's almost, almost won, when the probability of getting the project is 90 per cent or so. Projects that are being lost in the way are likely to

¹¹² Omega 2, 30 mars 2009.

¹¹³ Omega 2, 30 mars 2009.

¹¹⁴ Omega 2, 30 mars 2009.

¹¹⁵ Omega/Beta 1, 30 mars 2009.

¹¹⁶ Omega 2, 30 mars 2009.

¹¹⁷ Omega 2, 30 mars 2009.

never be shown in the system.”¹¹⁸ Han säger vidare att han känner en ganska hög motivation att börja använda CRM-systemet, en motivation som han menar är högre än på telekombolag Delta. Det grundläggande skälet därtill är att han i systemet har beställt en modifikation som ska underlätta för honom att göra uppföljningar på projekt. I dag arbetar Alfa 1 med en Excelfil, men med systemet kan han lämna det gamla systemet. I vår roll som managementkonsulter tar vi fram lösningen till denna anpassning. Alfa 1 säger att han är mindre intresserad av att använda CRM-systemet för att hålla ett uppdaterat kundregister.¹¹⁹

Alfa 11, som har haft affärskontakter med svenskar i Sverige, säger att han har svårt att utvärdera om svenskar är mer eller mindre relationsberoende än vad kineser är, för att lyckas få en befordran eller få ett nytt, bättre jobb. Han säger att det i Kina är nödvändigt att först möta en grund av formella kriterier, men att relationer därefter är väldigt viktiga. Familjekontakter spelar stor roll för hur lätt du har att få jobb efter din universitetsexamen. Detta gäller oavsett om man jobbar i privat- eller statsägda organisationer. Han säger att det är fullt acceptabelt att anställa sina vänner till arbeten inom den offentliga förvaltningen, om vännerna bara möter de formella grundkraven. Skillnaden är att man har ett litet större arbete med att övertyga omgivningen om att dessa människor som fick jobbet, var de bäst lämpade för uppgiften. Det är annars ingen skillnad. De skillnader som finns, i hur viktiga relationer är, säger han i så fall är hänförliga till omgivningens befolkningstäthet. I hans hemstad, som jämfört med Beijing har en väldigt liten befolkningstäthet, är det viktigare att ha bra kontakter. Relationer anses också viktiga genom att social kompetens ofta anges som ett krav i jobbannonser. Kutymen i Kina är att man helst slipper annonsera publikt, för att tillsätta en tjänst. Skälet till varför man rekryterar publikt är vanligtvis för att den kompetensen man söker saknas i företagets samlade kontaktnät. Alfa 11 tycker att det är bättre att fokusera på formella kriterier och mätbara resultat, än bra relationer till sina överordnade. ”*If you just have good relations to your boss, you usually don't have anything else.*”¹²⁰

4.8 *Kommunikation och språk*

Kate Cheng är en kvinnlig kinesisk skräddare i Beijing. Hennes kunder utgörs av framför allt europeiska och amerikanska turister och affärsmän. Hon arbetar långa dagar och samtalar med kunder på engelska och med sina kollegor på kinesiska. Hon säger att kunskaperna i engelska, hos kineser i gemen, har gått mycket framåt bara under de senaste tio-tjugo åren. Men att använda engelska som arbetsspråk utgör ändå ett hinder för de allra flesta kineser. ”*Sometimes there can be some very, very unfortunate misunderstandings, when you speak different languages. In Chinese, the words for 'I want that!' are 'yào nà gè!'. When you pronounce the words, especially with the accent you have in Beijing, English speaking people might think you say 'yo nigger!'. This especially happens if the English speaking people are black. The situation is very uncomfortable for them, I can imagine. As soon as you can't understand the other person's language, it is a lot harder to feel that you trust the person. When I talk to my co-workers, my customers don't know what I say and sometimes expect the worse.*”¹²¹

¹¹⁸ Alfa 1, 27 mars 2009.

¹¹⁹ Alfa 1, 27 mars 2009.

¹²⁰ Alfa 11, 1 april 2009.

¹²¹ Cheng, K., 2 april 2009.

IT-konsult 2 belyser att särskilt olyckliga stavningsfel fanns i programvaran GEDYS IntraWare, när anpassningar gjordes till Telekombolag Gamma. ”Ramp up week”, vilket på engelska avser den vecka då produktionen tar fart, hade av de tyska programmerarna stavats ”Rump up week”. ”Rump” är ett engelskt ord som på svenska kan översättas till ”rumpa”. Stavningsfelet rättades till efter att IT-konsult 2 påtalat det. Tyskarna kände naturligtvis från början innebörden av ”Ramp up week”, men misstog sig på stavningen.¹²²

Alfa 12 är en kinesisk kvinnlig säljare på uppsatsföretaget som talar kinesiska och obehindrad engelska. Det senaste året har hon också studerat svenska. *”Jag älskar Sverige. Jag tycker Sverige är ett underbart land. Jag pratar svenska. Jag har läst en kurs på universitet, fyra månader. När jag är i Sverige tittar jag på cartoons. Så lär jag mig mer svenska.”*¹²³ Hon säger att hon har många minnen från Sverige. Hon berättar bland annat om minnen hon har av att ha sett Turning Torso i Malmö och att hon gillar biffarna på restaurang Jensen’s Bøfhus. Då hon intervjuas, pratar vi växelvis engelska och svenska. Alfa 12 laddar ner programvaran Google Pinyin på en av våra datorer och visar hur hon skriver kinesiska tecken med ett amerikanskt tangentbord. Programvaran omvandlar kinesiska stavelser skrivna med latinska bokstäver till traditionella kinesiska tecken. För att skriva till exempel namnet Philip med kinesiska tecken skriver hon de tre kinesiska stavelserna Fei li pu i programvaran och väljer bland flera alternativ fram rätt tecken, nämligen 菲利普.¹²⁴ Då hon ska omvandla namnet Erik blir hon osäker och frågar en kollega, Alfa 13, som skriver ut 艾里克. Det visar sig att det kinesiska skriftspråket har så många olika tecken att en genomsnittlig kinesisktalande person bara bemästrar 10-15 procent. Alfa 13 säger att han vet hur man skriver Erik på grund av att han läst och skrivit om den amerikanska musikern Eric Clapton.¹²⁵ Alfa 12 visar sedan hur man exempelvis kan skriva om sidhuvudet på föreliggande uppsats (© Isell & Wikberg) till följande kinesiska tecken: 合作 依赛尔 和 韦克博格.

¹²² IT-konsult 2, 8 januari 2009.

¹²³ Alfa 12, 20 mars 2009.

¹²⁴ Alfa 12, 20 mars 2009.

¹²⁵ Alfa 13, 20 mars 2009.



Figur 9. Programvaran Google Pinyin omvandlar kinesiska stavelser skrivna med latinska bokstäver till traditionella kinesiska tecken.

Programvaran Google Pinyin används av majoriteten av de kinesisktalande på företaget. Programvara som översätter engelska ord till kinesiska är också relativt vanliga. Alfa 12 säger att sådan teknik främjar språkinlärning och gör kommunikation mer lättillgänglig. Hon säger att kommunikationen i företaget överlag går bra, trots att den ofta sker på ett för två parter, med olika modersmål, främmande språk.¹²⁶ Alfa 13 menar också att allt inte går att översätta, åtminstone inte ord för ord. Även om många idiomatiska uttryck är desamma för kinesiska och engelska, händer det att uttryck och ordspråk inte kan översättas, särskilt i de fall då personen inte helt förstår etymologin och innebörden av det idiomatiska uttrycket. *"Like that expression, when you say that it rains cats and dogs"¹²⁷, for instance. I have always wondered why you say that it rains cats and dogs.*¹²⁸ Han säger också att de kinesiska uttryckssätten och liknelserna som används är mer abstrakta på kinesiska, jämfört med engelskans uttryck. Han säger också att kinesiskan har ett annat sätt att sammansätta ord. *"For example, if I were to say the word 'crisis' in Chinese, I put together the word for 'danger' and the word for 'opportunity'. Put together, they form the meaning of 'crisis'."*¹²⁹

Idiomatiska uttryck med kontextuell förankring kräver ofta en särskild förklaring i en fotnot, då texter ska översättas från kinesiska till engelska. I en kinesisk biografi om Mao Zedong används till exempel uttrycket "a woman with bound feet" för en person som är överdrivet försiktig (Yanchi, 1994, s. 24). Uttrycket syftar på så kallade "lotusfötter": kinesiska kvinnor fick förr binda sin högra och sin vänstra fot, för att de skulle missbildas till att bli så små som möjligt. Detta plågsamma skönhetsideal startades tidigt, då en flicka var mellan 4 och 6 år gammal och medförde ofta medicinska svårigheter för flickorna det gällde. Företeelsen förbjöds 1911 för alla

¹²⁶ Alfa 12, 20 mars 2009.

¹²⁷ Uttrycket "It rains cats and dogs" innebär att det spöregnar och liknar det tunga regnet som faller vid katter och hundar. Något entydigt ursprung till uttrycket är svårt att finna, men uttrycket återfinns i texter åtminstone några hundra år tillbaka i tiden.

¹²⁸ Alfa 13, 20 mars 2009.

¹²⁹ Alfa 13, 20 mars 2009.

utom vissa kinesiska kvinnor på landsbygden, men ännu idag förekommer det att äldre kinesiska kvinnor har så kallade lotusfötter. (Radio86, 2009).

Alfa 12 menar att kommunikation sker på olika sätt beroende på den position avsändaren och mottagaren befinner sig i. ”*Personally, I actually prefer to talk to foreign people. That way, one can have an interesting cultural exchange. Chinese people are sometimes actually harder to talk to, than people from far away. High level Chinese people are tough and exercise many rights. They are much harder, and they see that they have competitors both within and outside their own corporation.*”¹³⁰

Kate Cheng, den kvinnliga kinesiska skräddaren, säger att hon blir intresserad av vårt uppsatsämne, såsom vi beskriver det och skriver ner några användbara första kinesiska fraser, som man kan komma att behöva i vardagssituationer. Det är enkla fraser med enkla uttal. ”*These are phrases that you can actually use. Tourists and business men who come here and want to learn a few Chinese phrases usually ask for the very wrong phrases. Most of the times, they want to know some cursing and such. You know, American people can say 'shit' and 'fuck' and be perfectly fine with it. In China, you can't say such things. It has a totally different meaning. We actually don't even use cursing in China. Period. You know, people come here and ask to know Chinese, but they don't really want to learn our language, they want to know their own language put in different, foreign words.*”¹³¹

4.9 *En kommunikationskonsults perspektiv*

Alfred Che är en kinesisk man som har ett förflutet som diplomat för Kinas utrikesdepartement. Han har ingen koppling till uppsatsföretaget, utan intervjuas därför att han har stor erfarenhet och kompetens inom kommunikation. Che har studerat till en kandidatexamen på Beijing University och till en magisterexamen på Yale University i USA. Idag är han delägare till den svensk-amerikanska kommunikationsbyrån Kreab Gavin Anderson. Han träffas på kontoret beläget högt upp i skyskrapan World Tower One i Beijing. De svenska rötterna är symboliskt markerade genom att en liten dalahäst i glas finns i konferensrummet. Den lämnades personligen av Peje Emilsson, som var med och grundade Kreab på 1970-talet i Stockholm. Hela byggnaden World Tower One synes full av artefakter. På fastighetens bottenplan har kända västerländska designers sina butiker. Louis Vuitton, Salvatore Ferragamo, Givenchy, Prada, Gucci, Chanel och Christian Dior är bara ett axplock av dessa. Dessa modehus kommunicerar sina varor med samma standardiserade reklam som de har i andra länder utanför Asien. Det förefaller vara tydligt hur modeller med ljus hy används i långt högre grad än modeller med till exempel asiatisk, sydamerikansk eller afrikansk etnicitet. Che säger att västerländska varor fortfarande har ett högt värde i kinesiska konsumenters ögon, även om synen på inhemska varumärken också har förbättrats mycket över tid. Che berättar att när han växte upp på 60-talet så fanns en ännu större attraktionskraft hos västerländska varor, eftersom Kina då var mer stängt mot omvärlden. Han berättar att han som ung såg väldigt mycket film från Albanien och Rumänien. De var de enda europeiska länderna som film importerades från, på grund av sina då kommunistiska styrelseskick. Idag finns ett helt annat kulturellt inflöde från utlandet, även om det fortfarande finns en censur som är ovanlig med västerländska mått. All slags pornografi är förbjuden, liksom

¹³⁰ Alfa 12, 20 mars 2009.

¹³¹ Cheng, K., 2 april 2009.

politiska känsligheter. I mars stängdes den populära webbplatsen YouTube ner några dagar, efter att det publicerats material om Tibet på webbplatsen. Företeelsen är inte ovanlig. Che säger att Kina har en stark censur genom sin kommunistiska ledning. Men han säger också att konfucianismens arv är minst lika starkt i Kina, som inflytandet från socialismen. På frågan om vad som är tabu i Kina, säger han att det faktiskt finns mycket färre tabun i Kina än vad västerländska personer på förhand tror att det finns. Han säger att ett återkommande drag i konfucianismen är att visa tolerans för olikänkande och inte pådyvla andra vad de inte vill bli pådyvlade. Che exemplifierar genom att tala om en kinesisk buddhist som han känner, som förrättar bön varje lördag. Skälet till att han ber på lördagar och inte på söndagar är för att inte förolämpa eller konkurrera med några kristna. Buddhisten säger att han försöker lära människor hur de ska bli lyckliga och hälsosamma, men att han inte försöker lära ut någon patentrösning på det. Buddhisten menar att åhörare kan komma till honom på lördagar och fortfarande gå i sin kristna kyrka på söndagar.¹³²

Kommunikationsbyrån som Che är delägare i är framför allt verksam inom tre fält: Corporate Communication, Public Affairs/Government Relations och Financial Communication. Che säger att de tre fälten har beröringspunkter med varandra. Han säger att personliga relationer med beslutsfattare troligen är mer viktiga i Kina än i de flesta andra länder. Han säger dock att personliga relationer har blivit mindre viktiga, då Kina utvecklats ekonomiskt och politiskt. Förr var relationer det avgörande för vilka beslut som fattades. Idag är relationer viktigt initialt i en process, men den kommersiella eller ekonomiskt motiverade kraften i ett koncept eller ett förslag är det som är avgörande för om ett visst beslut kommer att fattas. Che menar att affärstänkande i Kina är mest framgångsrikt om det förenar statliga och privata intressen. ”*Business is all about aligning interests. You will have better chances to make good business here if you align your business goals with the governmental goals.*”¹³³ Che talar också om att påverkan på den kinesiska staten måste ske efter dess egna intressen. Che lämnar en bok¹³⁴ han varit redaktör för som gåva, vilken handlar om den danska industrisläkten Danfoss. Che har varit mycket i Danmark och är dessutom god vän till familjen på ett mer personligt plan. Han menar att genom att skriva om hur den danska staten behandlar sina medborgare, så kan den kinesiska staten själv få en vilja att bli mer västerländsk. En poäng i boken, riktad till den kinesiska staten, är att om man behandlar sina medborgare på ett sådant här sätt, så kommer medborgarna också att känna stor delaktighet och lojalitet med sitt land. ”*Communication is very much about story telling and getting a point across. This can be done in many ways.*”¹³⁵

Che säger att om han bara skulle ge emfas åt en sak om kinesisk kommunikation, så är det att under en yta av likriktning är Kina ett mycket multikulturellt och multiregionalt land. ”*China is actually a melting pot since 5 000 years.*”¹³⁶ Den historiska händelse som lämnat störst spår i dagens Kina bedömer Che vara då Qindynastin enade Kina som rike år 221 f Kr. Denna kejsardynasti

¹³² Che, A., 3 mars 2009.

¹³³ Che, A., 3 mars 2009.

¹³⁴ Boken är skriven av Wang Fan, är utgiven på Foreign Languages Press (2006) och bär titeln: Danfoss Through the Eyes of a Chinese Writer.

¹³⁵ Che, A., 3 mars 2009.

¹³⁶ Che, A., 3 mars 2009.

påbörjade bygget av den kinesiska muren. De införde också väldigt viktiga standardiseringar av till exempel måttenheter och kommunikation. Dynastin införde också standardiseringar i form av infrastruktur. Det är också från Qindynastin som det kinesiska skriftspråket härstammar. Che säger att det kinesiska språket i själva verket är ett mycket skiftande språk, beroende på vilket område i landet som undersöks. Han säger att alla språk på sätt och vis kan liknas vid en snobb, som exkluderar andra. Skriftspråket sammanbinder kommunikationen så att kineser över hela landet kan kommunicera med varandra. Då kineser från vitt skilda delar av landet ska kommunicera muntligen kan detta vara svårt. Che menar att han inte alls förstår alla dialekter och lokala anpassningar av det kinesiska språket, men att han kan kommunicera skriftligen med alla. Qindynastins inflytande, menar han, märks också i det vietnamesiska språket och i kulturella företeelser utanför Kinas gränser. *”My conclusion is that these events in 221 BC are the reasons why China still stays together. If these events had not taken place, I’m convinced that China would be like Europe.”*¹³⁷ Che menar att Kina idag påminner om USA, där regionala skillnader mellan delstaterna är stora. Beijing är i sig en plats som på många sätt avviker från andra platser i Kina, genom att dess befolkning är väldigt mobil. Che säger att om man bara frågar människor på gatan, så kommer det att vara tydligt att de flesta människor inte är födda i Beijing som bor där, utan kommer från vitt skilda delar av landet. Förhållningssätt och kulturer är också i mångt och mycket avhängiga ålder på de som tillfrågas. De som idag är yngre är kanske vana att från 1980- och 1990-talet ha åkt utomlands, sett andra kulturer och kanske till och med studerat utomlands. De har andra perspektiv än de som levt i Kina i hela sitt liv utan att ha varit utanför landets gränser. Den uppsättning värderingar som finns hos den snabbt växande unga medel- och överklassgenerationen kineser, som handlar på fastighetens bottenplan, är en annan än de generationer som fanns före Deng Xiaoping införde marknadsreformer i landet. Che säger att de nya unga pratar om andra saker på andra sätt. *”The Chinese society has undergone tremendous change the last 30 years. The change is really based on over-consumption. Spiritual values are replaced by materialism. Before, China was egalitarian, even if it meant that people were equally poor and not equally prosperous. The economic changes have had cultural impacts. You can see it every day here. It is evident even in the small-talk of people.”*¹³⁸

¹³⁷ Che, A., 3 mars 2009.

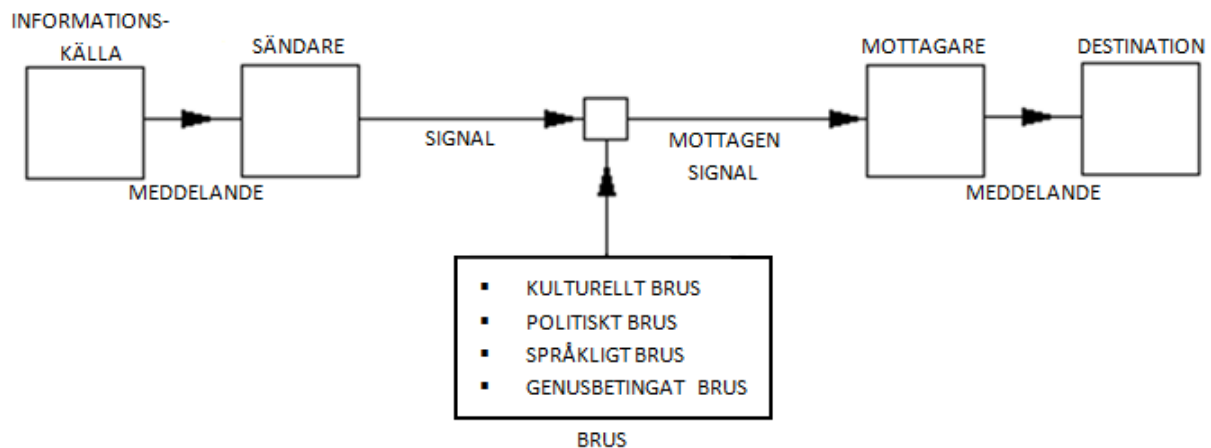
¹³⁸ Che, A., 3 mars 2009.

5. *Analys*

”... och jag tänker på den bästa film jag vet. Det är *Lost in translation* av Sofia Coppola. Den handlar om en ung kvinna som är väldigt snygg, det är Scarlett Johansson, som ligger sömlös i Tokyo med en man som också är snygg men inte förstår henne. Filmen heter *Lost in translation* för att det är precis som om de inte talar samma mentala språk och all mening går förlorad när de försöker översätta sina känslor till ord.” – Amanda Svensson (2008, s. 37).

Under denna rubrik kommer uppsatsens analys att ges, vilken kommer att ligga till grund för uppsatsens slutsatser, praktiska implikationer och reflexioner.

Denna uppsats ämnar att (I) beskriva initieringen och den grundläggande implementeringen av ett CRM-system i ett svenskt globalt industriföretag, att (II) identifiera faktorer som påverkar kommunikationen när data ska standardiseras i ett CRM-system och att (III) söka förklara hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och dessa faktorer påverkas av varandra. Det första syftet kan redan anses avhandlat i uppsatsens empiri. Det andra och tredje syftet kommer att avhandlas i denna analys och senare i uppsatsens slutsats. För att ge en så tydlig framställning av det andra syftet har analysen indelats i temata som följer en grov indelning av de faktorer vi funnit påverkar kommunikationen när data ska standardiseras i ett CRM-system. Vi som uppsatsförfattare kan på socialkonstruktionistisk grund anses vara medskapare till denna indelning. (Ahl, 2004). Uppdelningen är därför inte statisk, utan dess utformning ska enligt poststrukturalistisk språkförståelse ses som flytande och föränderlig över tid. (Winter Jörgensen & Phillips, 2000, citerade i Raner, 2008). Lärdomar från hur kulturell, politisk, språklig och genusbetingad omgivning påverkar ett CRM-system torde vara värdefulla för både köpare och säljare av sådana system. Sådana lärdomar kan också tjäna som förklaringar till varför det upplevs lättare, respektive svårare, att implementera CRM-system på olika platser och i olika bolag. Den grova indelning av faktorer som vi gjort för att besvara syfte (II) ges av: Kulturella, politiska, språkliga och genusbetingade grunder. Relaterat till Shannon-Weavermodellen kan detta, enligt oss, illustreras enligt följande modell:



Figur 10. Kulturella, politiska, språkliga och genusbetingade dilemman bildar brus mellan sändare och mottagare i ett CRM-system.

Den sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen är i all sin enkelhet också intressant att problematisera genom att tillämpa den på ett CRM-system, där sändare och mottagare ofta är otydliga för varandra. När en användare av ett CRM-system infogar information, vet den sällan vem som senare kommer att läsa informationen. Information som infogas kan också vara avsedd att primärt användas av sändaren själv. Användare av ett CRM-system kan således sägas ha oklara roller, i termer av sändare och mottagare. Innan CRM-systemets införande i uppsatsföretaget, uppger många anställda att de arbetar med e-post och personliga anteckningsböcker för att spara och sprida information. Om systemet skulle komma att användas såsom ledningen, genom sin före affärsområdeschef, avsett, skulle det samla all information som finns i de anställdas personliga anteckningsböcker och ersätta dem.

Att gå djupare in på den sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen anser vi på socialkonstruktionistisk grund vara motiverat efter det resonemang som följer av Ahls (2004) tankar om att vetenskapliga artiklar inte avbildar verkligheten, utan är medskapare av densamma. Innehållet under nästa rubrik "Kommunikationsteorier sedda ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv" torde i andra uppsatser, som inte har en socialkonstruktionistisk ansats, traditionellt vara hemmahörande i det teoretiska ramverket. Eftersom vi anser att de kommunikationsteorier som behandlas i denna uppsats är medskapare till vår verklighet, bör de emellertid med en stringent socialkonstruktionistisk hållning delvis också klassificeras som empiri. Detta motiverar uppsatsens disposition i det följande.

Som redan nämnts behandlade studien av Shannon och Weaver kommunikationen mellan olika enheter inom den amerikanska armén, där budskap förvrängdes eller gick förlorade. Först antogs svårigheterna bottna i tekniska svårigheter, men sedan hänfördes kommunikationsbristerna istället till den mänskliga faktorn. Shannon och Weavers slutsats var att bristen på i förväg definierade gemensamma överenskommelser medförde att svårigheter uppstod vid tolkningen hos mottagaren av budskapet. (Wikipedia, 2009a). Alfa 9, en malaysisk man som arbetar som teknisk ingenjör, menar att datorkunnande påverkar hur ett CRM-system används. Denna ståndpunkt är i linje med Shannon och Weavers ursprungliga, förkastade hypotes. Fler

respondenter, till exempel Alfa 3, menar att ett systems användarvänlighet avgör hur framgångsrik implementeringen blir. Alfa 3 talar uttryckligen om det som en teknisk fråga, om CRM-systemet blir framgångsrikt använt eller inte. För att ge ett meningsfullt och tillförlitligt svar på om och hur teknisk utformning de facto påverkar ett CRM-systems information, skulle uppsatsföretaget behöva studeras över längre tid. Denna aspekt studeras inte närmare i denna uppsats, men kunde vara intressant för andra att studera. Oavsett teknikens inverkan, synes det klart att den mänskliga faktorn påverkar hur CRM-systemet används. Omega 1, den förre svenske affärsområdeschefen, talar om det kinesiska affärslivets kultur som hela orsaken till att vilja införa ett CRM-system i Kina. Han förutsätter att systemet inte kommer att mottas med öppna armar av de kinesiska användarna och menar att det behöver införas mot dessa användares personliga önskan. Oavsett om kinesiska användare faktiskt är ovilliga att lämna värdefull information om sina kunder till det egna företaget eller inte, påverkar det avkodningen hos mottagaren. Misstänksamhet om att värdefull information utelämnats sätter den lämnade informationen i ett annat ljus, vare sig den faktiskt är fullständig eller inte. Denna typ av företagsinterna politiska spel kan också utläsas på vilka medarbetare som har fullständig, respektive begränsad, tillgång till systemets information. Denna uppdelning grundar sig inte på position och ställning, utan på kulturell tillhörighet.

Utsagor om att tekniskt kunnande och teknisk användarvänlighet är avgörande för hur CRM-systemet kommer att användas, anser vi på ett meningsfullt sätt kan relateras till Langefors infologiska ekvation. Det kan tolkas som att det tekniska kunnandet utgör en viktig del av de aktuella personernas referensram eller förkunskaper, som där betecknas S. (Langefors, 1995, 1966, 1993). Att efterfråga användarvänlighet är därmed att efterfråga litet krav på S. Som vi kommer att utveckla senare anser vi att den infologiska ekvationen därmed motsäger Shannon-Weavermodellen genom att kommunikationens "brus" startar redan hos det som modellen betecknar som sändare och mottagare. "Bruset" kan på så sätt inte särskiljas från sändaren och mottagaren, som det kan tolkas av modellen. Detta tas heller inte hänsyn till i ovanstående egenhändigt modifierade Shannon-Weavermodell, men kommer att göra det i det följande.

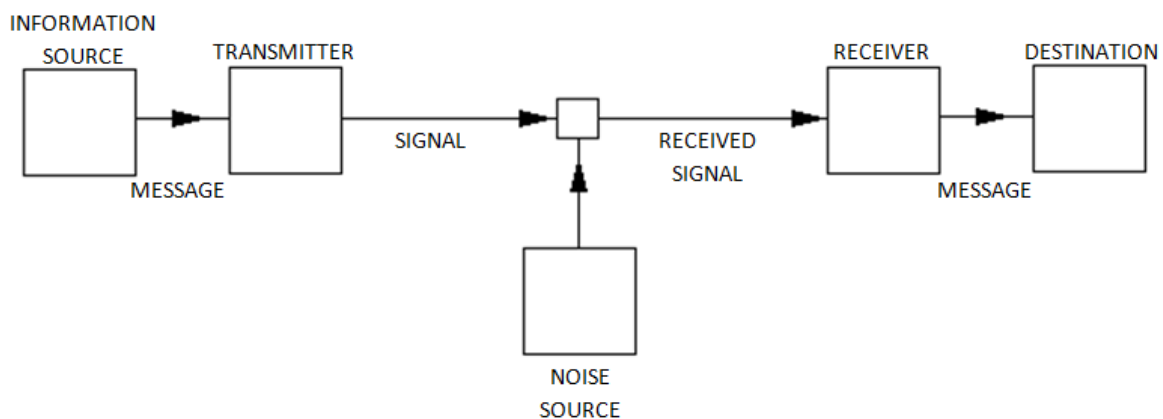
5.1 Kommunikationsteorier sedda ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv

Följande analys har, som utlovats, en stringent hållen socialkonstruktionistisk utgångspunkt. För analysen har socialkonstruktionismen, såsom den presenterats hos Berger & Luckmann (1966), en överordnad betydelse för andra teorier. Kapitelindelningen av det teoretiska ramverket ska läsas hierarkiskt. Teorierna i senare kapitel kommer att analyseras med utgångspunkt från teorierna i tidigare kapitel, men inte tvärtom. För en diskussion om vad en socialkonstruktionistisk utgångspunkt har för betydelse för vetenskaplig kunskapsbildning hänvisas till metodavsnittet. Detta följande avsnitt i analysen kan anses ha en något högre abstraktionsnivå än de därpå följande avsnitten i analysen. Det har ansetts nödvändigt för några klargöranden i ett antal punkter: Vad har socialkonstruktionismen för betydelse för hur vi betraktar kommunikationsmodellerna av Shannon & Weaver och Langefors? Vilka skillnader

finns det mellan dessa modeller utifrån denna utgångspunkt? Vad spelar socialkonstruktionismen och den poststrukturalistiska språkförståelsen för roll för betraktandet av språket i såväl empirin som teoriavsnitten? Vilken syn på språk, kommunikation och information har The Mathematical Theory of Communication gett uttryck för? Vilken av kommunikationsmodellerna kan utifrån samma utgångspunkter som de tidigare frågorna anses bäst lämpad för att söka uppfylla uppsatsens syfte?

För att analysera vad socialkonstruktionismen har för betydelse för hur vi betraktar kommunikationsmodellerna av Shannon & Weaver respektive Langefors kan det först vara berättigat att närmare undersöka Shannon-Weavermodellen. Modellens utseende och historia är ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv värda att belysa närmare.

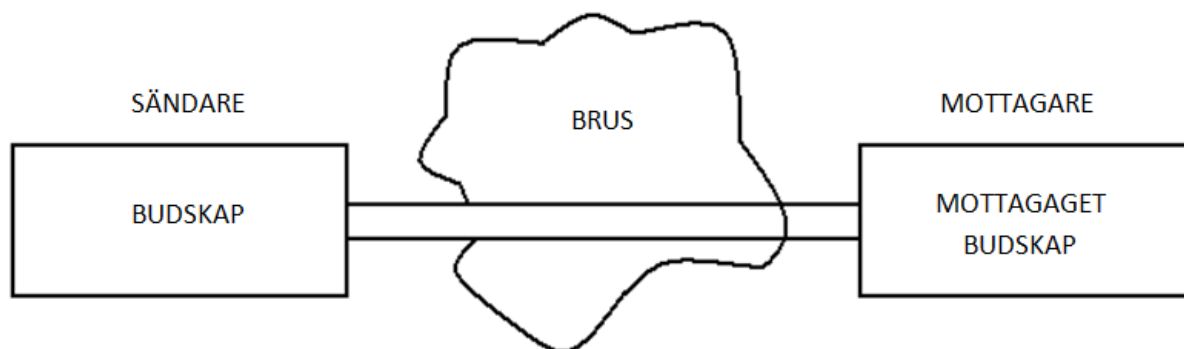
Som beskrivits i teorin har modellen sitt ursprung i Claude Shannons (1948) matematiska uppsats A Mathematical Theory of Communication. Warren Weaver samarbetade året därpå med Shannon för att i skriftlig form kunna presentera dennes arbete med ett minimum av matematik. (Shannon & Weaver, 1949). Den så kallade Shannon-Weavermodellen blev därefter känd under ett grafiskt utseende, vilket (Shannon & Weaver, 1949, s. 5 och s. 98) ser ut som följer:



Figur 11. Shannon-Weavermodellen som den återges hos Shannon & Weaver (1949, s. 5 och s. 98).

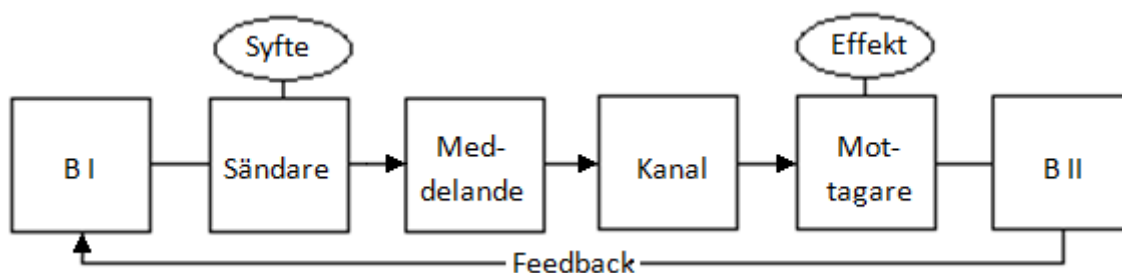
Ur vårt socialkonstruktionistiska perspektiv är det intressant att notera att modellens grafiska utseende, kan tyckas förmedla en annan innebörd än vad Shannon kan ha avsett med att i inledningen nämna att en generell kommunikationsmodell kan se ut på det viset. Vi anser att Shannons senare matematiska resonemang inte är självförklarande i modellen, utan att modellen synes finnas där för att illustrera vart i kommunikationen resonemangen appliceras. Denna ståndpunkt är också konsistent med Langefors (1995) som menar att det krävs en referensram för att tolka information och att inga data är självförklarande. Weavers försök att presentera teorin med ett minimum av matematik torde ha givit den ovanstående grafiska illustration större emfas. När Shannon-Weavermodellen ses som en social konstruktion och ändrar form (och innehåll!) beroende på människors referensramar får Berger & Luckmann (1966) sägas ha rätt i att sociala konstruktioner skapas och återskapas i interaktionen mellan människor. Att Shannon-

Weavermodellen ändrar form och innehåll i denna process framgår då modellen återges i den engelska respektive svenska upplagan av Wikipedia. I den engelska upplagan återges modellen mer likt såsom den återges hos Shannon & Weaver (1949, s. 5 och s. 98), se figur 4. Den svenska upplagan återger istället följande variant: (Wikipedia, 2009a).



Figur 12. Shannon-Weavermodellen som den återges hos svenska upplagan av Wikipedia.

Shannon-Weavermodellen kan tänkas ha inspirerat många andra efterföljande modeller till sitt utseende.¹³⁹ Hadenius & Weibull (2005, s. 12) skriver till exempel: ”Det finns olika sätt att formellt beskriva hur kommunikation äger rum. Den traditionellt mest använda modellen är den som i en kommunikationssituation skiljer ut en sändare och en mottagare. Sändaren är den som förmedlar ett meddelande till mottagaren genom något slags medium eller kanal. Medium betecknar här den teknik med vilken meddelandet överförs.” I Hadenius & Weibull (2005) återges sedan figuren ”Figur 1:1 En elementär kommunikationsmodell” med följande utseende:



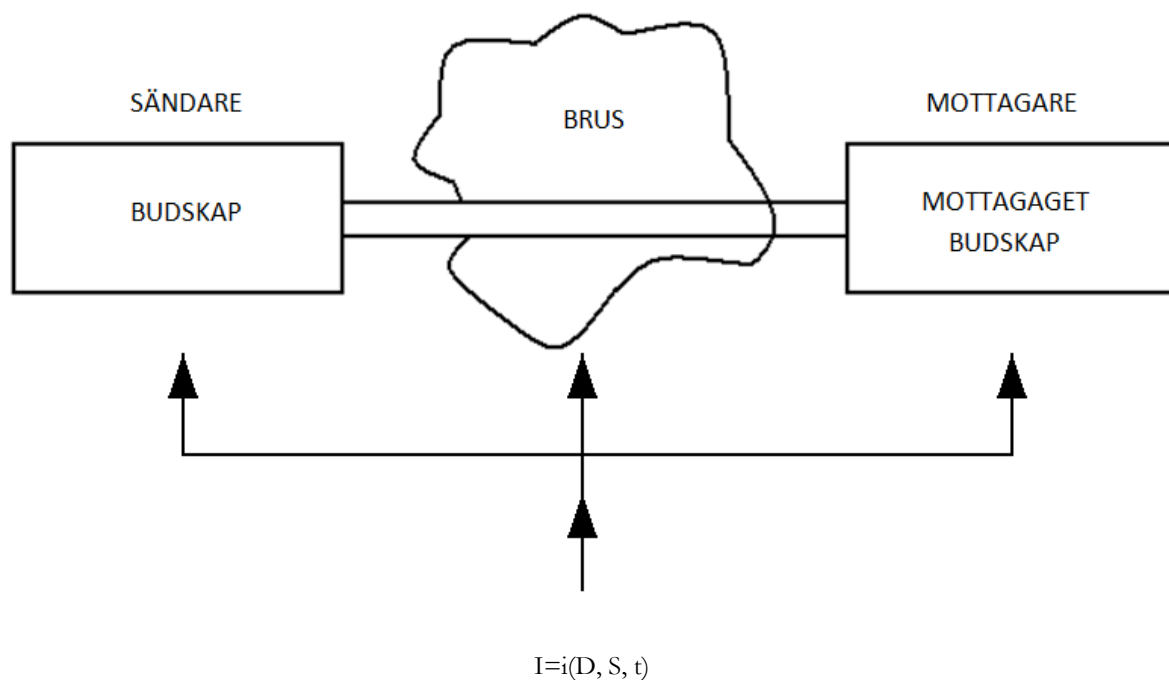
Figur 13. Den elementära kommunikationsmodellen som den återges hos Hadenius & Weibull (2005, s. 12).

För att göra rättvisa åt djupet av A Mathematical Theory of Communication av Shannon (1948) vill vi klargöra att vi fortsättningsvis kommer att betrakta den sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen snarare än de matematiska resonemang som den söker illustrera, om inget annat särskilt anges. För förståelsen av A Mathematical Theory of Communication hänvisar vi till den

¹³⁹ Vi menar inte att det är en generell regel att alla kommunikationsmodeller har Shannon-Weavermodellen som ursprung. Denna ståndpunkt är dock inte helt oviktig för den sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen och ges uttryck för bland annat på den engelska versionen av Wikipedia, där det sägs att den har kallats modern till alla andra kommunikationsmodeller. (Wikipedia, 2009b).

korta beskrivning som ges i denna uppsats teoriavsnitt, men rekommenderar allra helst att den intresserade läsaren tar del av originalet.

Det kan diskuteras om A Mathematical Theory of Communication tar hänsyn till det som Langefors (1966/1993/1995) benämner variabel S i sin infologiska ekvation, det vill säga den variabel som syftar på referensram eller förkunskaper. Denna referensram kan sägas utgöra en förutsättning för vår språkförståelse. Vi anser att den sociala konstruktionen av Shannon-Weaver inte tar hänsyn till denna, eftersom avsändare och mottagare är skilda från "bruset", se figur 2 och figur 4. Claude Shannon (1949, s. 3) skriver: "The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point. Frequently the messages have *meaning*; that is they refer to or are correlated according to some system with certain physical or conceptual entities. These semantic aspects of communication are irrelevant to the engineering problem." Om Langefors variabel S appliceras på Shannon-Weavermodellen torde den omfamna både avsändaren och mottagaren. Det som Shannon-Weavermodellen benämner brus är inte isolerat mellan en avsändare och en mottagare utan sträcker sig över hela modellen.



där

I= Informationen (eller kunskapen) producerad från data D

D= Data

S= Referensram (förkunskap, "structure")

t= Tid tillgänglig för tolkningsprocessen

i= Tolkningsprocessen

Figur 14. En illustration hur vi anser att den infologiska ekvationen ska appliceras på Shannon-Weavermodellen.

Inledningsvis i detta kapitel frågade vi oss: Vad spelar socialkonstruktionismen och den poststrukturalistiska språkförståelsen för roll för betraktandet av språket i såväl empirin som teoriavsnitten? Och vilken syn på språk, kommunikation och information ger *The Mathematical Theory of Communication* uttryck för? Winter Jörgensen & Phillips (2000, citerade i Raney, 2008) förklarar att poststrukturalismen inte anser det finnas något fixerat förhållande kring ett ord och det som ordet refererar till. Förhållandet mellan språk och verklighet är arbiträrt i så måtto att världen inte själv ger uttryck för hur den ska uttryckas. Det poststrukturalistiska synsättet ser inte att ett ords betydelse slutgiltigt kan fixeras. (Winter Jörgensen & Phillips, 2000, citerade i Raney, 2008).

Shannon & Weaver (1949) menar att det finns tre nivåer av problem som kan uppstå vid kommunikation. Dessa följer enligt Shannon & Weaver (1949, s. 96):

”Level A. How accurately can the symbols of communication be transmitted? (The technical problem.)

Level B. How precisely do the transmitted symbols convey the desired meaning? (The semantic problem.)

Level C. How effectively does the received meaning affect conduct in the desired way? (The effectiveness problem.)”

Weavers självuttryckta bidrag till Shannons ursprungliga artikel är att han anser sig kunna belägga att Shannons artikel inte bara är hjälpsfull för problem på nivå A (”Level A”) utan också för problem på de nästa två nivåerna. Detta handlar kapitel 3 av Weavers del av boken *The Mathematical Theory of Communication* om, se Shannon & Weaver (1949) s. 114-117. Capurros (2009) tolkning av Shannon & Weavers (1949) verk är att de avsåg att eliminera psykologiska faktorer från konceptet om information, så att ett mått av information i termer av rent fysikaliska kvantiteter kunde åstadkommas. Capurro (2009) menar att han i likhet med många andra forskare ser att dessa psykologiska faktorer är essentiella för användandet av konceptet information inom informationsvetenskapen.

För den kontinuerligt återskapade sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen anser vi att just Shannon & Weavers pretentioner att göra informationskonceptet mer naturvetenskapligt spelat stor roll. Den engelska versionen av Wikipedia (2009b) menar att Weavers popularisering (”popularization”) av Shannons modell gör den tillgänglig för en icke specialist (”non-specialist”). Vi anser det vara relevant att belysa att Shannons *A Mathematical Theory of Communication* från 1948 skrevs då Claude Shannon arbetade som telefoningenjör och inte avsåg att skriva något annat än en teknisk-matematisk teori för att lösa problem annat än på nivå A. Att Weavers senare framställning i Shannon & Weaver (1949) använder ett tekniskt bildspråk är således ingen slump. Detta tekniska bildspråk lever kvar i ännu senare framställningar av Shannon-Weavermodellen, till exempel på den svenska upplagan av Wikipedia. Ännu viktigare för förankringen av den sociala konstruktionen om hur den hos Hadenius & Weibull (2005, s. 12) ”traditionellt mest använda modellen” av en elementär kommunikationsmodell ser ut, är att det tekniska bildspråket också där lever kvar. I dessa bildspråkets rudiment kan Darwins (1871) liknelse om att också

språket (i detta fall bildspråket) är föremål för en evolution tyckas ha bäring. Denna syn skulle kunna jämföras med Chomskys (1957) teori om den generativa grammatiken, som menar att delar av den mänskliga grammatiken finns nedärvd i hjärnan.

Det är intressant att jämföra uttrycksätt om kommunikation hos Shannon och Wittgenstein. Den första skriver om kommunikation i samma termer som används inom termodynamiken och den andra skriver om detsamma i aforismer.¹⁴⁰ Typ av framställning och begreppsapparat, menar vi, med socialkonstruktionistisk utgångspunkt, har betydelse för de föreställningar som knyts till det som framställningen och begreppsapparaten refererar till. Ett exempel på att det förhåller sig på det sättet är att erinra sig om vad Nonaka et al. (1996, s. 834) hävdar om västerlänningar och tyst kunskap: "There is a reason why Westerners tend not to address the issue of organizational knowledge creation. They take for granted a view of the organization as a *machine* for 'information processing'." [Vår kursivering]. Sändare ("transmitter") och mottagare ("receiver") kan onekligen associeras till maskiner och processer är vanligen något som sker mellan (eller inom) maskiner snarare än mellan människor, i vardagligt språkbruk. Språkbruk i kommunikationsteorier som till exempel talar om sändare och mottagare som kodar och avkodar data mellan sig kan tänkas fjärma sådana teorier mer från socialkonstruktionismen än om det till exempel hade talats om människor som tolkar och omtolkar ord och begrepp mellan sig i ett socialt samspel. Vi anser att språket har stor betydelse för sociala konstruktioner. Därför anser vi att det har betydelse om en kommunikationsmodell talar om sändare och mottagare som kodar och avkodar data, eller om man talar om två människor som pratar med varandra i ett socialt sammanhang.

Andemeningen av vad Langefors (1995) menar då han säger att data inte innehåller någon information alls och att en referensram, benämnd S i den infologiska ekvationen (denna referensram kan tänkas inrymma vad Brunsson & Jacobsson (1998) benämner som direktiv, standarder och normer), behövs för att omvandla data till information, står i fokus då vi ska besvara den sista frågan i detta kapitel: Vilken av kommunikationsmodellerna kan utifrån socialkonstruktionistiska utgångspunkter anses bäst lämpad för att söka uppfylla uppsatsens syfte? Det kan därvidlag vara intressant att förtydliga *till vem* vi önskar förklara uppsatsens syftesuppfyllande. Är det för en människa med ett Gudsöga (det vill säga en människa som besitter obegränsade förkunskaper) som vi inte tror på? Är det för vår uppsatshandledare, med stora förkunskaper om kommunikationsteori? Är det för oss själva? Är det för uppsatsens läsare? Vi önskar ödmjukt att formulera att ambitionen är att förklara *något* för så *många* av alla dessa som möjligt, varför vi i detta första kapitel av analysen försöker ge en analys utifrån socialkonstruktionismen (som är den viktigaste teorin i denna uppsats) av andra teorier med utgångspunkter i skiftande (exempelvis matematiska, grafiska eller språkliga) data¹⁴¹. Detta för att försöka möta att de som läser denna uppsats kan tänkas ha skiftande referensramar och

¹⁴⁰ En central term i A Mathematical Theory of Communication är till exempel "entropi", se appendix för den mikroskopiska definitionen av entropi. Shannon (1948) betecknar den totala entropin för en informationskälla som genererar symboler med H, vilket skiljer sig från konventionen inom termodynamiken som brukar beteckna den totala entropin med S. Weaver menar analogiskt i Shannon & Weaver (1949, s. 117) att entropi "not only speaks the language of arithmetic; it also speaks the language of language".

¹⁴¹ Data enligt Börje Langefors (1966/1993/1995), det vill säga symboler och uttrycksätt som utan referensram inte har någon mening.

förkunskaper och att vissa typer av data är mer förklarande för vissa, medan andra typer av data är mer förklarande för andra.

För att försöka avsluta detta kapitel (som vi anser vara viktigt för förståelsen av hur vi ser på teorin framöver) med så låg abstraktionsnivå som möjligt, vill vi därför illustrera med ett kort exempel på hur data inte innehåller någon information alls utan att en referensram är nödvändig för att skapa information. Detta gör vi genom att rekapitulera vad samma symbol, "S", betyder hos de ovanstående olika teorierna. Inom termodynamiken syftar S enligt konvention på den totala entropin enligt den mikroskopiska definitionen av densamma. För Langefors syftar S enligt konvention på en referensram, som är en nödvändig del för att tolka data till information, vilken du just nu använder för att tolka bokstäverna i denna mening till information. Om Wittgenstein, slutligen, som istället för att använda sig av matematiska formler för att tala om kommunikation använde sig av språkliga aforismer, berättas det att S i hans egna anmärkningar till sina texter syftade på "schlecht", tyska för "dåligt". (Monk, 1990, s. 273). Språket är in i sina minsta betydelsebärande enheter inte fixa i förhållande till varandra, helt i enlighet med postrukturalismen, utan det innehåll vi tillskriver enheterna skapas och återskapas i sociala interaktioner mellan människor. (Berger & Luckmann, 1966).

5.1 *Ett öppet system?*

IT-konsult 1 talar om hur personer uttrycker sig olika, beroende på om de uppfattar sig vara övervakade eller inte. E-post som skickas via CRM-systemet GEDYS IntraWare är tillgänglig för alla, vilket syftar till att uppnå effektivitet, genom att åtkomsten till olika uppgifter kan sökas direkt i systemet istället för att behöva till exempel fråga en kollega. Den tyske IT-konsulten menar att detta, att tillgängliggöra e-postmeddelanden inom CRM-systemet, kan anses hota anställdas integritet. Han talar därtill om Kina som ett land där statsmakten enkelt kan övervaka sina medborgares e-post, vilket han uppfattade att de kineser han pratat med inte kände till. Att standardisera och tillgängliggöra information är förknippat med risker samt måste göras inom integritetsmässiga och juridiska gränser. Den risk som bedöms som störst med att införa ett CRM-system, där all information från företaget finns samlad, är att denna information ska överföras, spridas och missbrukas. För att minska den risken har affärsområdesledningen begränsat tillgången till informationen i framför allt Telekombolag Delta, så att några svenska anställda har tillgång till information i systemet, som kinesiska anställda i motsvarande positioner saknar. Informationen ut från system är för många användare således begränsad.

Mycket talar också för att informationen in till systemet är begränsad. Då denna studie avslutas har implementeringsarbetet kommit olika långt i de respektive dotterbolagen inom affärsområdet. De som idag använder systemet har inte för den skull slutat använda personliga anteckningsböcker och skickar också e-post från utanför CRM-systemet. Det som infogas i systemet är det som av sändaren betraktas som extra viktigt.

Alfa 8 menar att hon får samla delar av information, från olika källor, för att förstå helheten och kunna göra ett bättre jobb. Också andra respondenter uttrycker liknande tankar. Detta holistiska

perspektiv¹⁴² synes spela stor roll för användandet av ett CRM-system. Om Alfa 8 har rätt i sitt påstående att många till synes betydelselösa delar tillsammans formar betydelsefull information, är det problematiskt att inte all information i de anställdas anteckningsböcker, utan bara ett urval, infogas i CRM-systemet. Detta strider också mot CRM-systemets syfte att standardisera information. Fullständigt standardiserad information innebär att alla parter har tillgång till exakt samma information. Nu begränsas tillgången inte enbart direkt på grundval av behörighet till systemet, utan också indirekt genom att alla användare sitter inne på individuell information, som de inte delar med varandra.

Spelteoretiskt kan det analyseras om individerna har incitament att använda CRM-systemet i allmänhet och att tillföra information till CRM-systemet i synnerhet. Olika kulturer har olika normsystem, men normer varierar också mellan samhällsklasser och etniciteter inom ett land, mellan olika yrken, mellan åldersgrupper samt mellan män och kvinnor. Normer skapar en förväntan om ett visst agerande hos andra inom en miljökontext. Detta upprätthålls över tid, genom att normerna är stabila. Spänningen i hur normer efterföljs, i ett spelteoretiskt perspektiv, kommer sig av att en rationell individ endast agerar enligt normen om den är optimal för en själv. Normer finns i grunden till för att främja effektivitet och den som bryter mot normer utsätts ofta för sociala sanktioner, av varierande slag. (Wikipedia, 2009d). Spelteoretiskt är det intressant att utreda om införandet av ett CRM-system bryter mot informella normer i kinesiskt affärsliv. Mycket talar för just detta och skulle förklara den motvilja som kinesiska anställda påstås känna inför införandet av ett CRM-system. Omega 1 talar om att införa systemet mot de anställdas personliga önskan. Frågan är om detta tvång i sig ger upphov till sociala sanktioner från kinesiskt håll, till exempel genom att viktig information medvetet utelämnas från systemet. En spelteoretisk utgångspunkt torde bedöma detta som troligt. Att studera om och i så fall hur sådana sociala sanktioner de facto gestaltar sig är av flera skäl svårt. Dels är normer och osynliga regler i sig svåra att studera och artikulera. (Wikipedia, 2009d). Dels är det ännu svårare att studera i en, för oss, kulturellt främmande miljökontext.

En frågeställning att beakta, då det eftersträvas att standardisera och tillgängliggöra all information hos de anställda i ett CRM-system, är om all kunskap som de anställda har ens är möjlig att tillgängliggöra på detta sätt. En diskussion kan också föras om all information ens är möjlig att infoga i ett CRM-system. Många forskare (till exempel Nonaka et al., 1996; Polanyi, 1958/2003) hävdar att det finns så kallad ”tacit knowledge” i organisationer, som per definition är ogripbar och svår att artikulera. Denna anser Nonaka et al. (1996) kan genomgå olika faser och förvandlas till gripbar kunskap. Gripbar kunskap kan också gå genom faser och återgå till ogripbar kunskap. Hur dessa olika faser gestaltar sig och vilka lärdomar man kan dra från det behandlas utförligt i Nonakas artikel. Vad vi vill ta fasta på är att det överhuvudtaget synes finnas så kallad ”tacit knowledge”, som även om den genomgår faser och kan ta explicita uttryck, som kan förmedlas vidare, ändå vid enskilda tidpunkter inte går att artikulera och därmed inte lära ut. (Nonaka et al., 1996). För det undersökta CRM-systemet, som idealiskt avser att dela all information mellan de anställda, innebär detta att det finns inneboende begränsningar i själva

¹⁴² Ett holistiskt perspektiv innebär att helheten är större än summan av delarna av detsamma. Ordet har sitt ursprung i grekiskans holos, som betyder ”hel” eller ”odelad”.

kunskapens natur som gör att endast kunskap som är gripbar går att förmedla vidare. Det är till exempel tänkbart att en säljare vet hur den beteende- och attitydmässigt ska förhålla sig till en kund som han eller hon känner väl, men samtidigt finner det omöjligt att ge instruktioner till andra om hur detta sker. Sven-Erik Sjöstrand (1997) menar att det hos den multirationella människan finns fler rationaliteter än den strikt beräkningsbara ("calculative rationality"). Människan har också irrationella rationaliteter, som präglas av intuition, estetik och känslor. Att i skrift i ett CRM-system ge uttryck för den typen av irrationaliteter, som Sjöstrand menar är viktiga för en beslutsprocess, kan för en användare av systemet förefalla olämpligt.

Oavsett vad utelämnandet av information in till CRM-systemet beror på, är det genom flera intervjuer och direktobservationer klart att all information som finns i personliga anteckningsböcker, inte medföljer till CRM-systemet. Sammanfattningsvis innebär detta att ett CRM-system i vårt praktikfall inte är lika öppet, vare sig in till eller ut från, som det i teorin eftersträvar att vara.

5.2 *Kommunikationens standardisering*

The International Organization for Standardization (ISO) är världens största utvecklare och förmedlare av internationella standarder. Organisationen består av ett nätverk av 159 medlemsländer och har sitt säte i Genève i Schweiz. (ISO, 2009a). De menar att standarder bidrar högst väsentligt och på ett mycket positivt sätt till det mesta i vårt liv. Genom standarder kan kvalitet och eftersträvansvärd utformning ges produkter och tjänster i avseenden som gäller till exempel miljövänlighet, säkerhet, tillförlitlighet, effektivitet och utbytbarhet. (ISO, 2009b). Furusten (2007, s. 7) inleder boken *Den institutionella omvärlden, som vi ska återkomma till*, med att skriva: "Den som är ute och reser i världen upptäcker ganska snart att det är mycket som är lika mellan olika länder i hur det ser ut och fungerar." Likheter återfinns i utbudet av snabbmatsrestauranger som McDonald's, i utbudet och preferenser för kläder och musik, men också i länders infrastruktur, arkitektur, utbildningsväsende, lagstiftning och kulturella tankesätt. (Furusten, 2007). Ritzer (1993) menar att fokusering på effektivitet, kvantifierbarhet, förutsägbarhet och kontroll dominerar allt fler samhällssektorer och organisationer. Han kallar denna utveckling *McDonaldisering* eftersom dessa karaktäristika är särskilt utpräglade på denna typ av snabbmatsrestaurang. Dessa karaktäristika kan återfinnas som målsättning för implementeringen av CRM-systemet på uppsatsföretaget. IT-konsult 1 framhåller särskilt fördelarna av effektivitet. Systemets utformande av förutsägelser av framtida affärer syftar tydligt till att uppnå förutsägbarhet. Kvantifierbarhet blir i systemet framträdande om de anställda använder systemet till att registrera alla sina telefonsamtal och sin e-post till kunder, vilkas antal kan sättas i relation till vunna affärer. Starkast framträdande av de fyra grunderna i *McDonaldiseringen* är därtill kontroll. Att kontrollera att de kinesiska anställda inte lämnar företaget utan att registrera alla sina kundkontakter, vilket enligt Omega 1 var den huvudsakliga anledningen till att CRM-systemet infördes, får ses som ett tydligt tecken på denna kontrollsträvan. Denna kontroll är såsom förväntat enligt teorin inte oproblematiserad, utan kan upplevas som avhumaniserande och övervakande i negativ mening. Detta säger till exempel IT-konsult 1 sig ha bevittnat hos några kinesiska anställda då de meddelades att e-post skickad genom CRM-systemet finns tillgänglig för alla. Brunsson & Jacobsson (1998) skiljer på

standarder, direktiv och normer. ”Standarder liknar direktiv och skiljer sig från normer i två avseenden: de är explicita och har en tydlig upphovsman. De skiljer sig från direktiv genom att de utfärdas med hänvisning till att de är frivilliga. De har inga explicita sanktioner knutna till sig. Standarder kan sägas vara ett slags råd till andra om vad de kan göra. Råden kan gälla snart sagt vad som helst, från vilka dimensioner skruvar skall ha till hur vi skall bygga upp organisationer och leva våra liv. Om standarder följs eller ej beror inte i första hand på standardiserarens auktoritet eller makt utan snarare på om mottagaren finner det vara i hennes intresse att följa dem. Standarder motiveras därför ofta mycket explicit och tydligt med att de ligger i mottagarens intresse.” (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 15). Om användandet av CRM-systemet på uppsatsföretaget ska ses som en standard eller ett direktiv är emellertid inte helt klart. Det kan betraktas som ett direktiv, eftersom företagsledningen just gett direktiv om att det ska användas av de anställda. Direktiv är emellertid vanligen, men inte alltid, knutna till explicita sanktioner om de inte följs. I förevarande fall kan inga tydliga sanktioner sägas föreligga, om de anställda inte använder systemet. I fråga om standardiseringens utfärdare och auktoriteten hos denna, kan synsätten vara delade. Ett synsätt är att se GEDYS IntraWare, som utvecklar programvaran, som utfärdaren. Ett annat synsätt, som kanske ligger närmare till hands, är att betrakta uppsatsföretagets affärsområdesledning och Omega 1, affärsområdeschef till och med den 1 mars 2009, som utfärdare. Det kan i detta sammanhang poängteras att beslutets auktoritet får anses förändrat efter att den nye affärsområdeschefen, Omega/Beta 1, tillträtt, eftersom denne har en annan inställning till CRM-systemet än vad den föregående affärsområdeschefen hade. Att Alfa 1, den kinesiske verkställande direktören, har en från svensk synpunkt avvikande uppfattning om hur CRM-systemet ska användas, bidrar till ytterligare oklarheter om vad de övriga anställda förväntas göra. Brunsson & Jacobsson (1998) menar att regelföljandets logik är bakåtblickande, medan den intentionella logiken är framåtblickande. Den förstnämnda logiken bygger på att klara uppfattningar om hur saker och ting ska kommuniceras effektiviseras genom att avsändaren inte behöver bemöda sig med att fundera på eller utarbeta egna sätt att göra detta på. Den intentionella logiken ställer i stället frågor som vilken effekt den standardiserade kommunikationen kommer att ha i framtiden på arbetsplatsen och vilka effekter det får för avsändaren personligen. ”Regelföljandets logik bygger på historien, det som finns, nämligen regeln.” (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 13). Det spelar därför roll hur starkt förankrad regeln är såsom social konstruktion. Eftersom regeln att använda ett CRM-system är ny och dessutom inte helt oemotsagd, kan den anses klart svagare än om systemet redan använts tidigare i företagets historia. För somliga anställda kan istället minnet av tidigare misslyckade CRM-system bidra till föreställningen om att systemet inte borde användas. För CRM-systemets införande har det också betydelse att respondenterna sedan tidigare har andra och ibland konkurrerande regler för hur de kommunicerar. En sådan förgivettagen regel är till exempel att all skriftlig kommunikation ska ske på engelska. En annan, konkurrerande regel är att en annan programvara än CRM-systemets tidigare använts för att skicka e-post. Denna kommer att finnas kvar och användas då e-posten inte avses att finnas tillgänglig för andra anställda. Oklarheter om när vilken programvara ska användas gör det svårt att uppnå att alla anställda ska arbeta på samma sätt. Att resonera kring CRM-systemets införande i termer av regler, standarder, direktiv och normer kan kanske upplevas som överflödigt. Vi menar istället att man genom att beakta vad en regel är bättre kan

förstå vad en implementerings regelföljande tar för uttryck. Det kan argumenteras för att inte bara systemet i sig, utan också med vilken emfas respondenterna uppmanas att använda det, på vilket sätt de uppmanas använda det och slutligen också vem eller vilka som uppmanar respondenterna att göra det, bidrar till hur kommunikationen inom systemet påverkas. Hur starkt förankrad regeln om CRM-systemets användande är avgör hur regelföljandet hos respondenterna utlöper. Hur starkt förankrad en regel är skapas och återskapas över tid i interaktioner mellan respondenterna. Enligt ett socialkonstruktionistiskt synsätt är våra upplevelser av verkligheten inte statiska, utan omformas ständigt. Detta innebär att empirin måste ses i ljuset av vilken tid den är insamlad och dess då rådande föreställningar.

5.3 *Konflikterande mål*

En rekapitulering av vad som sagts om varför CRM-systemet i uppsatsföretaget införs och vad det syftar att uppnå, kan ge upphov till en diskussion om konflikterande mål.

Ett sådant mål rör CRM-systemets effektivitet. Omega 1 säger att avsikten med att införa systemet är att samla information från de kinesiska anställda, som annars riskerar att gå förlorad för företaget. IT-konsult 2 tvivlar på affärsnyttan och effektiviteten i systemet och föreslog istället en annan programvara. Flera kinesiska anställda lyfter frågan om CRM-systemets framtida framgång eller misslyckande som ett resultat av hur effektivt CRM-systemet kommer att vara; kort sagt om det kommer att låta dem utföra samma arbete långsammare eller fortare. Ledningen har ett mål med CRM-systemet att samla information. Kinesiska anställda har ett annat mål att arbeta mer effektivt. Det är inte självklart att dessa två mål är förenliga med varandra, utan avkall kan behöva göras på det ena, för att uppnå det andra.

Ett annat, närbesläktat konflikterande mål rör om CRM-systemet inför fler eller färre arbetsmoment. Somliga intervjuade säger att de med CRM-systemet kan ersätta andra arbetsmoment, som de utformat i till exempel Excelfiler. För vissa användare av CRM-systemet synes därför arbetsmomenten sammantaget minska (eller vara oförändrat lika många), medan de för andra synes öka.

Ett tredje konflikterande mål gäller att skydda, respektive sprida, data (eller ”information” i vardagligt tal) inom affärsområdet. Det anses förbättra effektiviteten om de anställda kan ta del av varandras uppgifter, samtidigt som en svensk chef säger att det finns en risk att ha data alltför tillgängligt, eftersom det kan möjliggöra missbruk; till exempel genom att en anställd säljer eller tar med sig kundregistret till andra, konkurrerande företag.

En rubrik i vår empiri rör varför CRM-systemet införs. Detta kan man inte ge ett entydigt svar på. Svaret beror också på vilket perspektiv man söker förklara frågan genom. Konflikterande mål avseende CRM-systemet förstärker oklarheterna om varför det införs. De belyser också att svaret varierar kraftigt med vem man frågar. Olika yrkesgrupper och positioner har olika synsätt och belyser olika risker och fördelar. Detta är kongruent med Liebermans (1956, citerad i Pfeffer 1981) tankar om att attityder och förhållningssätt är avhängigt position.

Ur ett politiskt perspektiv finns det klara konflikterande mål mellan olika intressenter inom organisationen. Detta kommer att utvecklas vidare under avsnitt 5.6.2. För användare av CRM-systemet som förväntas bidra med uppgifter till företagets CRM-system, istället för att hålla dem för sig själva, kan den politiska makten ses på två sätt. Ett synsätt fokuserar på att dessa användare kan *tillgodogöra sig* data, inmatad av andra än dem själva, som de annars inte skulle få tillgång till. På så sätt kan deras politiska situation förbättras, om den utnyttjas väl. Dokumentationen av genomfört arbete och uppnådda resultat, inmatade i CRM-systemet, skulle kunna ses som ett sätt att stärka sin position gentemot sin arbetsgivare vid löneförhandlingar och dylikt. Om man tror att CRM-systemet kommer att göra företaget mer konkurrenskraftigt och inte ser den politiska organisationen som ett nollsummespel, kan det därmed också finnas incitament för att använda systemet, genom tron att detta system kan medföra politiskt mer åtrådda, tillgängliga positioner inom den då växande organisationen i framtiden. Ett annat synsätt fokuserar på att användarna måste *lämna ifrån sig* data till sin arbetsgivare. Om detta görs kan arbetstagarna anses förlora ett argument som motiverar högre lön. Detta synsätt är det som synes dominerande hos Omega 1. Detta synsätt implicerar att ett CRM-system omfördelar den politiska makten från arbetstagare till arbetsgivare, från den enskilda anställda till organisation och ytterst sett från löntagare till ägare.

5.4 *Kommunikationens institutionella omgivning*

Institutionella betingelser om vad som är tekniskt, ekonomiskt, socialt och kulturellt möjligt i olika sammanhang sätter ramarna för det handlingsutrymme en beslutsfattare har, vare sig han eller hon är medveten om det eller inte. Furusten föreslår i Den institutionella omvärlden en tänkbar indelning av en organisations institutionella omvärld i direkta och indirekta skikt. De mer långsiktiga, indirekta skikten kan dock ha mer genomgripande effekter än av till organisationen mer närliggande skikt. (Furusten, 2007). Che talar till exempel om historiska händelser år 221 f Kr som de verkligt betydande händelserna för kinesiskt samhällsliv, mer viktiga än den moderna historiens socialistiska revolutioner. Att Beijing som stad fått mer västerländsk karaktär i och med globaliseringen är något som Furusten anser vara ett resultat av den institutionella omgivningens påverkan. ”Under olika tidsperioder uppvisar varje storstad med anspråk på att bli betraktad som en modern världsstad påfallande likhet i byggnaders utseende. Exempelvis har Peking genomgått en dramatisk förändring under de senaste 20 åren där den säregna småhusbebyggelsen och trånga gränder väl avpassade för cykeltrafik ersatts av vägar för biltrafik och västerländska skyskrapor. Även Peking har fått ett typiskt amerikanskt Downtown!” (Furusten, 2007, s. 8). Om sociala strukturer skriver Furusten att de sannerligen finns, men att de är svåra att avgränsa mot varandra. Han menar till exempel att det är svårt att finna en skarp gräns mellan kollegialitet och vänskap. Vidare menar han att gränserna mellan affärsförbindelser och vänskaper är otydliga, liksom gränserna mellan de människor vi litar på och de som vi finner opålitliga. (Furusten, 2007). Detta är av flera skäl relevant för denna uppsats. Personliga relationer på arbetsplatsen står i fokus för denna uppsats. Att dessa relationer är väldigt viktiga i just Kina bekräftas av både svenska och kinesiska respondenter. Che, den kinesiska kommunikationskonsulten, menar att vikten av personliga relationer minskat då Kina närmat sig en marknadsekonomi. Affärsnytta blir då viktigare än personliga band. Detta ska vägas mot Furustens (2007) beskrivning av

marknadsrelationer som uppbyggda kring aktörers förtroenden, som tar lång tid att bygga upp och lång tid att förbruka, vilket i regel leder till långvariga relationer, där andra krafter råder än att det billigaste alternativet väljs som köpare. ”Detta betyder att det i praktiken sällan finns någon ’economic man’. Det handlar sällan om vinstmaximering, utan snarare om trygghet och socialt utbyte och därmed tillräcklig ekonomisk vinning.” (Furusten, 2007, s. 17). Olika respondenter bekräftar och frångår denna syn. Vissa respondenter menar till exempel att relationer fungerar som ingångar till att överhuvudtaget få vara med om en offert, men att det därefter är det affärsmässigt bästa erbjudandet som faller avgörandet om affären vinnns eller inte. Juridik i den institutionella omvärlden har sannolikt påverkan på kommunikationen. Enligt svensk lag är muntliga avtal generellt lika bindande som skriftliga avtal (Lawline, 2009). Detta torde kunna medföra att personer med en sådan institutionell omvärld uttrycker sig annorlunda och försiktigare i förhandlingssituationer, än om muntliga avtal inte alls skulle vara bindande. Vi kan väldigt kort konstatera att juridiska förhinder, samt med dessa följda legitimitetshinder, kan föreligga vid användandet av ett CRM-system, till exempel genom Personuppgiftslag (1998:204). Som Hellstam Segergren, Meza Reyes & Niklasson (2007) påpekar är denna aspekt till exempel värd att beakta i resebranschen.

Också beslutet om att införa CRM-systemet kan ses i annat ljus ur ett betraktande från institutionell teori. Det skulle kunna ifrågasättas om beslutet har fattats för att maximera vinst, med tanke på att tidigare försök har gjorts och misslyckats. Meyer & Rowan (1977) skulle kunna beskriva beslutet som ett resultat av mimetisk isomorfism, såsom det används hos Dimaggio & Powell (1983, citerade i Bolman & Deal, 2005), det vill säga att uppsatsföretagets beslutsfattare har en uppfattning om att andra företag har framgångsrika CRM-system och av den anledningen vill införa ett sådant system i koncernen för att vinna legitimitet hos konkurrenter, kunder, investerare och personal.

En genomgående utgångspunkt i föreliggande uppsats är, med stöd av Ahl (2004), att vetenskapliga artiklar inte i första hand avbildar utan också är medskapare till våra föreställningar om verkligheten. Berger och Luckmann (1966) menar att språket inte avbildar verkligheten utan våra föreställningar om densamma. Vi menar att Furustens diskussion om vart till exempel gränserna mellan affärsförbindelse, kollegialitet och vänskap dras också bör kunna ses ur ett språkets synvinkel. Olika språk är behäftade med olika föreställningar om till exempel affärsförbindelser, kollegialitet och vänskap. Översatta ords innebörd kan således variera med varje språk. Under ett tillfälle bjöd några kinesiska anställda oss uppsatsförfattare på lunch vid en traditionell kinesisk restaurang, ”as a symbol of our friendship”. Dyliga formuleringar är kanske inte helt vanliga i motsvarande svenska sammanhang. Den exakta innebörden av den vänskap vi symboliskt firade är alltså något oklar, av rent språkliga och kulturella skäl. Den institutionella omgivningen som undersökts i föreliggande uppsats är växelvis och blandat präglad av svenska och kinesiska starkt förankrade sociala konstruktioner. Garsten (2001) talar om multilokala organisationer där såväl global integration som lokal anpassning anses viktigt. Artefakter av hur den svenska industrikoncernen både integrerar globalt och anpassar sig lokalt syns redan på håll utanför industribyggnaderna, där den svenska flaggan är hissad jämte den kinesiska.

5.5 *Informationens karaktäristik*

Keen & Scott Morton (1978, citerade i Thodenius 2005) menar att informations karaktäristik påverkar användningen av densamma. De anger en uppdelning efter åtta faktorer: precision, detaljeringsgrad, tidshorisont, användningsfrekvens, källa, informationsbredd, typ av information och ålder. En uppdelning kan göras mellan finansiell information och verksamhetsinformation, som inte har finansiell karaktär. Denna uppdelning är emellertid svår att uppnå då all verksamhetsinformation i någon mån också är ekonomisk information. (Thodenius, 2005). Ett institutionellt perspektiv kan i förlängningen mena att det är missvisande att tala om all information i ett företag som ekonomisk information, om det därmed impliceras att allt som företas i ett företag görs i syfte att generera vinst. Icke desto mindre kan naturligtvis också sådan verksamhetsinformation ses som ekonomisk information, även om denna verksamhetsinformation inte syftar till att generera vinst eller för den skull maximera den.

Keen & Scott Mortons (1978, citerade i Thodenius, 2005) åtta faktorer indelas i motsatspar såsom hög/låg, detaljerad/aggregerad, nutid/framtid, ofta/sällan, intern/extern, smal/bred, kvantitativ/kvalitativ, samt aktuell/äldre. Vi kan för vår del inte se en stor poäng med att söka indela information i sådana motsatspoler för denna studie, även om vi skulle tycka att det är intressant att se mer tillämpad forskning på just den teorin. Skälet till varför vi ifrågasätter relevansen av en sådan indelning av informationskaraktäristika är att den är svår att förena med vår strikta socialkonstruktionistiska ansats. Detta eftersom utfallet av en mer fördjupad studie baserad på denna teori tvunget måste ses som kontextuellt inbäddad. Det vore svårt att med hög trovärdighet undersöka intervjuobjekts ståndpunkter, med avseende på att de har olika kulturella bakgrunder med särskilda normsystem, referensramar och erfarenheter om vad till exempel högt och lågt, smalt och brett, aktuellt och äldre, eller sällan och ofta är. Vidare blir uppdelningen mellan intern och extern information svår att precisera, med ett institutionellt perspektivs utgångspunkter om att ett företag har oklara gränser. Emellertid kan några punkter lyftas, som rör uppsatsföretagets CRM-systems informations karaktäristika.

För det första, om det som Mintzberg (1975, citerad i Thodenius, 2005) menar är tillämpligt på uppsatsföretaget, nämligen att chefer värdesätter skvaller, hörsägner och spekulationer men ser dokument såsom rapporter som en börda, torde informationens karaktäristik i CRM-systemet spela stor roll.

För det andra kan det sägas att liksom de flesta andra informationssystem kan CRM-systemet inte bli bättre än den information som inmatas i det. Tilliten till CRM-systemet, liksom incitamenten att använda det framgent, påverkas av den data som tidigare inmatats i systemet. Om denna data, omtolkad till information, anses till exempel ha låg detaljeringsgrad, vara smal, inaktuell och ha låg precision, kan förtroendet för hela CRM-systemet försämrats, så att incitamenten att framgent infoga data som mer fångar motsatt information ruckas. Detta följer av att inmatad data inte kan delas upp i sådan information som anses trovärdig och värdefull, respektive missvisande. Sammanställningar av data sker av all inmatad data och all data hänger på så sätt ihop. Om det som anses lågkvalitativ data till en början inmatas i systemet, kan detta senare medföra problem. Oavsett om det som anses högkvalitativ data kommer att inmatas senare, så kommer

lågkvalitativa inslag påverka, när all data ska sammanställas tillsammans. Att bara inmata sådant som anses som högkvalitativ data är därför viktigt. Det synes vara vitalt för CRM-systemets framtida användande att det som anses kvalitativ och relevant data inmatas på det önskvärda, standardiserade sätt som eftersträvats vid initieringen av CRM-systemet.

För det tredje anser vi att viss typ av karaktäristik, även om vi inte vill klassificera den i motsatspar, är viktigare för ett CRM-systems anbelangande, än annan typ av karaktäristik. Alfa 6 säger till exempel att ett CRM-systems framgång till delar kommer att avgöras av hur ofta användarna har anledning att använda det. Detta kan tyda på att användningsfrekvens, enligt Keen & Scott Morton (1978, citerade i Thodenius, 2005), är viktigare än annan karaktäristik. Omega 2 säger att uppsatsföretaget har ”få kunder och väldigt komplicerade produkter”. Det är tänkbart att den informationskaraktäristika en sådan kombination ger upphov till, är mindre lämpad för ett CRM-system än den informationskaraktäristik som impliceras för ett företag med många kunder och enkla produkter.

Nørretranders (1993) koncept om exformation synes användbart till exempel relaterat till situationer då data ska matas in i CRM-systemet beträffande telefonsamtal, fysiska möten, projekt och affärsmöjligheter. En tänkbar situation är att exformation från ett fysiskt möte skapas genom att bara en viss mängd av vad som sagts på det fysiska mötet noteras i en personlig anteckningsbok. Ytterligare exformation uppstår om ännu fler data (”information” i Nørretranders terminologi) utelämnas, då data ska rapporteras i CRM-systemet. (Nørretranders, 1993). Exformationen kan uppstå som ett resultat av tyst kunskap (Polanyi, 1958/2003; Nonaka et al., 1996). Förgivettagna och icke artikulerade föreställningar riskerar att aldrig antecknas i personliga anteckningsböcker eller i förlängningen i ett CRM-system. Att socialt skapade och återskapade föreställningar påverkar vilken data som blir exformation och inte synes uppenbar.

5.6 *Faktorer som påverkar kommunikationen*

Mittkärnan i denna uppsats frågeställning är hur kommunikation mellan respondenter påverkas, och av vad, då data ska standardiseras i ett CRM-system. Det knyter an till vårt andra syfte: ”Att *identifiera* faktorer som påverkar kommunikationen när data ska standardiseras i ett CRM-system.” På ett sätt kan detta tyckas undersöka vad som kallas ”brus” i Shannon-Weavermodellen. Vi talar emellertid om faktorer för att ”brus” skulle kunna ge delvis missledande associationer och ”faktorer” av oss upplevs som mindre behäftat med sådana associationer; faktorer känns mer oladdat än brus.

Vi finner, efter att ha studerat uppsatsföretaget över tid, att en uppdelning i fyra slags faktorer på ett tillfredsställande sätt kan fånga delarna av vår genomförda empiri. Dessa faktorer har utkristalliserats efter att del för del har gått igenom vad som sagts hos uppsatsföretagets anställda. Vi har prövat empirin mot teorin och funnit dessa faktorer särskilt viktiga och andra faktorer som mindre viktiga. Om denna uppdelning kan kännas igen från uppsatsens disposition, så är detta ingen slump, utan dispositionen med att dela upp empirin efter dessa fyra teman (kultur, politik, språk och genus) har medvetet valts då uppsatsen omarbetats och färdigställts inför sin slutgiltiga publicering.

Valet av dessa fyra faktorer kan förtydligas, genom att kort redogöra för hur vi tänkt då vi förkastat andra, förväntade faktorer. En sådan faktor är en strukturell faktor, enligt Bolman & Deal (2005). Då anställda tidigt talade om att organisatoriska hierarkier är starka i Kina och att chefen har en annan roll i Kina, än i Sverige, antog vi att organisationens struktur starkt påverkar kommunikationen. Vi pendlade sedan mellan två synsätt på organisationens struktur. Det första synsättet var att starka hierarkier och hög auktoritetstro automatiskt gav att lösningen till att förstå och lösa kommunikationsproblem skulle sökas just i strukturen. Det andra synsättet, som över tid mer och mer dominerade vår inställning, utgick från att det i själva verket inte är strukturen utan den underliggande kulturen som är det viktigaste att ha förståelse för. Enligt detta synsätt finner vi, med bakgrund till empirin, stöd för att en struktur i Kina inte har samma påverkan på kommunikationen i Kina som den skulle ha i Sverige; således finns inte lösningen i *en* organisationsstruktur. Istället finns lösningen för hur en organisationsstruktur bör utformas med avseende på sin kommunikation i förståelsen av en kultur. Starka hierarkier enligt ett strukturellt perspektiv skulle kunna leda till *att* data inmatas i ett CRM-system, men kulturella aspekter påverkar *vilken typ* av data som matas in i CRM-systemet. Om lösningen söks i en kulturell faktor så kan man i förlängningen både finna svar på *vilken typ* av data som matas in men också *att* data matas in. Om uppsatsföretaget söker att data som har förutsättningar att ge upphov till kvalitativ information ska matas in, framför att vilken information som helst ska matas in, bör därför lösningen sökas i en kulturell istället för en strukturell faktor.

Enligt ett motsvarande resonemang har vi valt att inte låta det symboliska perspektivet, enligt Bolman & Deal (2005), utgöra en egen faktor som påverkar kommunikationen. Det symboliska perspektivet kan ha meningsfulla tillämpningsområden inom alla fyra identifierade faktorer. Skälet till varför vi, med vårt teoretiska ramverk, inte har valt att låta symbolperspektivet utgöra en egen faktor utgörs framför allt av att Langefors (1995) skulle anse att symboler i sig själv är meningslösa, utan en referensram. Att tala om en symbolfaktor som enskild faktor känns därför omotiverat.

Sammanfattningsvis har vi alltså av sex potentiella faktorer (kulturell faktor, politisk faktor, språklig faktor, genusbetingad faktor, strukturell faktor och symbolisk faktor) funnit empiriskt stöd för de fyra första och förkastat de två sista. Detta har stor betydelse för uppsatsens stringens, samt analys och slutsatser i det följande.

Som kommer att framgå finns emellertid inga vattentäta skott mellan olika slags faktorer. I denna iakttagelse finner vi också grunden till att besvara syfte III, nämligen att *söka förklara* hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och dessa faktorer påverkas av varandra.

5.6.1 KULTURELL FAKTOR

I den absurda danska action-komedin *I Kina spiser de hunde*¹⁴³ råkar två kriminella i samspråk med varandra, över vad som är rätt och fel moral. Den ena anför att rätt och fel är flytande och att hans motpart inte ska fördjupa sig i det. Han exemplifierar, genom att säga att man i Kina äter

¹⁴³ *I Kina spiser de hunde* regisserades 1999 av Lasse Sprang Olsen. I Sverige fick den titeln: *I Kina äter dom hundar*.

hundar. I Hjalmar Söderbergs Doktor Glas filosoferar huvudpersonen på ett likartat, om än något mer finstämt, sätt: ”Moralen, det är den berömda kritcirkeln kring hönan: den binder den som tror på den. (...) jag vet också, att de människor som det har varit något bevänt med aldrig ha tagit dessa lagar pedantiskt. Moralen hör till husgerådet, inte till gudarna. Den skall begagnas; den skall inte härska. Och den skall begagnas med urskillning, ’med ett litet saltkorn’. Det är klokt att ta seden dit man kommer; det är enfaldigt att göra det med övertygelse. Jag är en resande i världen; jag ser på människornas seder och tar upp vad jag har bruk för. Och moral kommer av ’mores’, seder; den vilar helt och hållet på seden, bruket; den har ingen annan grund.” (Söderberg, 1905, s. 110-112).

Kotler et al. (2005) menar att textmässig och visuell kommunikation uppfattas olika i olika kulturer. Tabun skiljer sig åt. Che, den kinesiske kommunikationskonsulten, menar att kinesisk kultur är mer tillåtande än vad västerländska människor generellt tänker sig. Ett drag i konfucianismen är att visa tolerans mot oliktankande. Samtidigt menar Che att Kina har en stark censur. I Kina, som vi ska återkomma till, är många webbsidor innehållande vissa politiskt känsliga sökord blockerade. Pornografi är förbjuden. Kate Cheng, den kvinnliga skraddaren, menar att det finns språkliga tabun och att kineser i allmänhet inte svär i den omfattning till exempel nordamerikaner gör. Även om Che menar att tabuna är färre och toleransen är större än vad föreställningar antar, så är det uppenbart att tabun skiljer sig åt. Det kan också antas att föreställningar om vad som menas med begreppen tabu och tolerans skiljer sig åt. En svensk, vanlig föreställning kan vara att ett starkt censurerat Internet och en begränsad yttrandefrihet automatiskt medför att det finns många tabun i landet; vilket är en syn som Che med sin ståndpunkt uppenbarligen inte delar. En annan enklare förklaring till hur, enligt Che, stark censur och hög tolerans kan samexistera, kan vara att han åsyftar att en hög tolerans finns i den kinesiska kulturen och det kinesiska folket, men inte hos den lilla statsstyrande kommunistiska toppen.

För att förstå hur kulturen, genom sin moral och sina normer, påverkar kommunikationen, har vi eftersträvat att genom direktobservationer, intervjuer och fysiska artefakter tolka hur skillnader mellan svenska och kinesiska motsvarigheter gestaltar sig. Då vi gjort detta, har vi många gånger frågat efter högst vardagsnära och konkreta skillnader; det som Hjalmar Söderberg kanske skulle beskriva tillhöra det kinesiska ”husgerådet”.

En direktobservation av kinesiska anställdas beteende är att de generellt har uppvisat vissa skillnader gentemot svenska anställda. En sådan skillnad är att de har en annan etikett än den i Sverige rådande. Detta demonstreras till exempel genom att pengar och visitkort alltid överräckes med båda händerna.

Om vi ska ta oss friheten att berätta om sådana översättningar från kinesiska till engelska, som vi stött på, då vi skrivit uppsatsen, kan vi till exempel nämna ett tillfälle vid en parkeringsplats. För att visa att en parkeringsplats är reserverad, sätts en gul bock över platsen med texten: ”Appropriate parking”. Detta förklarar en kinesisk student för oss som vi tillfrågar på gatan. Studenten, som pratar god engelska, skrattar själv åt översättningen och säger att den är bakvänd, men att hon som kines direkt förstår vad som menas.

En annan direktobservation på uppsatsföretaget är att kinesiska anställda ger uttryck för en större auktoritetstro, än motsvarande svenska anställda. Detta yttrar sig genom att alla beskrivningar av överordnade sker i vördnadsfulla ordalag och att kritik inte riktas till exempel mot landets politiska styre. Det yttrar sig också i vissa hierarkiska skillnader mellan yrkesgrupper inom uppsatsföretaget. Arbetare i produktionen delar till exempel inte toaletter med de som arbetar på kontoren, en trappa upp. Standarden är också väsentligt olika på de respektive toaletterna, till exempel genom att produktionsarbetarnas toaletter saknar toalettstolar och istället bara har enklare avlopp. Konfucianismen utpekas, av både svenska och kinesiska anställda, alltjämnt ha stort inflytande på den samtida kinesiska kulturen. Inom denna idériktning betonas bland annat de så kallade fem banden. Dessa band utgörs av hierarkiska relationer mellan furste och undersåte, man och hustru, föräldrar och barn, äldre bror och yngre bror samt äldre vän och yngre vän, där den förstnämnda har högre status än den sistnämnda.

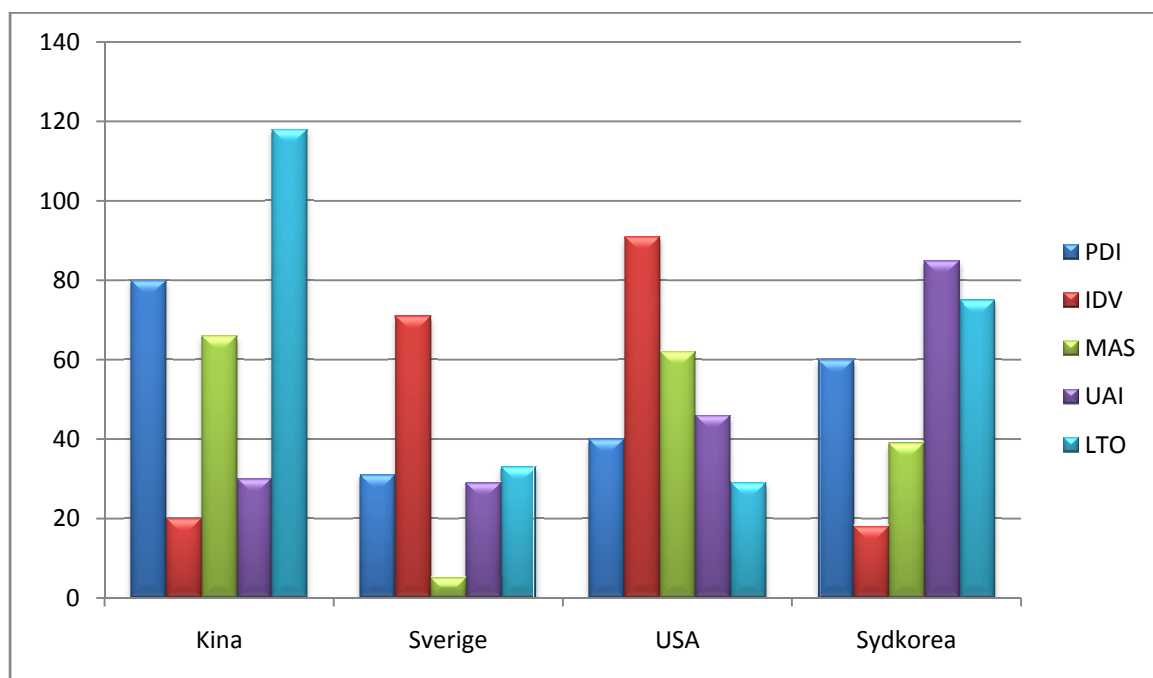
Artefakter såsom svenska och kinesiska flaggor och att ha olika standarder på toaletter för produktionsarbetare och kontorspersonal, kan ur ett symbolperspektiv enligt Bolman & Deal (2005) tillskrivas stor betydelse. En dubbel tolkning av dessa artefakter är möjlig. Dels kan, framför allt det senare exemplet med olika toalettstandarder, men också exemplet med flaggorna, sägas separera och förstärka olika socialt konstruerade tillhörigheter på företaget, såsom nationaliteter och hierarkiska positioner. Dels kan en tolkning av artefakten av att ha en kinesisk och en svensk flagga sida vid sida sägas tjäna till att symboliskt markera företagets ursprungsberättelse och sägas förstärka samarbetet mellan kinesiska och svenska anställda.

Kulturella skillnader, med bakgrund i arvet från konfucianismen, har tydliga implikationer på hur organisationen gestaltar sig utifrån åtminstone human resource- och strukturperspektivet hos Bolman & Deal (2005). Alfa 2 säger att kinesiska anställda på grund av detta arv inte vågar eller förväntas ta egna initiativ, på det sätt västerländska anställda förväntas göra. Den individuella prestationen blir därför mindre framträdande. Den som befordras är vanligen den som har varit anställd längst och som i regel är något äldre än de andra. För högre chefspositioner uppges samma glastak¹⁴⁴ som svenska, kvinnliga anställda möter återfinnas i Kina. Detta återkommer vi till mer ingående i en senare rubrik. Det synes som att kinesisk affärskultur, mer än svensk affärskultur, har grundantaganden som tydligare liknar strukturperspektivets antaganden hos Bolman & Deal (2005). McGregors teori X synes också vanligare i Kina, på arbetsplatser där konfucianismens arv är som störst, än vad den är på svenska motsvarigheter. Ännu mer uppges ett ledarskap liknande teori X finnas i Sydkorea, där konfucianismen sägs vara mer framträdande än i Kina.

Geert Hofstede studerar kulturella skillnader i många av världens länder, genom att utgå från fem motsatspar: liten mot stor maktdistans, individualism mot kollektivism, maskulinitet mot femininitet, lång mot kort tidsorientering samt stor mot liten tolerans av osäkerhet. (Hofstede &

¹⁴⁴ Ett glastak är en term vanligt förekommande i genuskunskapssammanhang. Denna metafor beskriver en ogripbar och osynlig barriär, som försvårar för kvinnor att avancera över vissa hierarkiska nivåer. En förklaring till hur glastak skapas söks ofta i sociala relationer. Även om kvinnor och män har samma formella möjligheter och tillträdesarenor, så kan män förhindra kvinnor att umgås i informella, manligt könsmärka sammanhang, vilka typiskt sett kan utgöras av bastubad, ölhävande och fotbollsmatcher.

Hofstede, 2005). Utmärkande värden är att Sverige har världens högsta värde av femininitet och liten maktavstånd. Kina har istället hög maktavstånd. (Wikipedia, 2009e). Detta kan sägas bekräftas av Alfa 3 då hon beskriver typiskt kinesiskt ledarskap som mer strikt och hierarkiskt än europeiskt sådant. Detta bekräftar också av Alfa 2, en svensk 28-årig chef, som hävdar att konfucianismens ideal och traditioner präglar kinesiskt affärsliv och att detta till exempel yttrar sig genom att yngre medarbetare inte förväntas ta egna initiativ vid möten, utan iaktta och lyssna på sin chef. Ett ännu mer utmärkande värde än maktavstånd ges av att Kina är det land i världen med allra längst tidsorientering. Landet har också jämfört både med Sverige och världen en låg grad av individualism. (Geert-Hofstede, 2009a). En jämförelse mellan Kina och Sydkorea ger att Sydkorea har väsentligt mindre tolerans för osäkerhet (UAI-index 85 jämfört med UAI-index 30). Detta indikerar på ett samhälle som är mer regelstyrt och fordrar mer kontroll av sina invånare. (Geert-Hofstede, 2009b). Detta har också stöd av Alfa 3, som menar att ett konfucianistiskt arv är mer framträdande i Sydkorea och att etikettsregler och förhållningssätt är strängare där. Detta kan också sägas bekräfta konfucianismens starkare fäste i Sydkorea, nämnt i föregående stycke. För denna uppsats vidkommande finner vi det intressant att, förutom Sverige och Kina, hastigt också undersöka USA:s och Sydkoreas värden, vilka alla är sammanfattade nedan:



Land	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Kina	80	20	66	30	118
Sverige	31	71	5	29	33
USA	40	91	62	46	29
Sydkorea	60	18	39	85	75

Figur 15. Diagram och sammanställning av Hofstedes kulturella dimensioner för Kina, Sverige, USA och

Sydkorea. (Geert-Hofstede, 2009c). PDI: Index för maktdistans, IDV: Index för individualism, MAS: Index för maskulinitet, UAI: Index för undvikande av osäkerhet, LTO: Index för långtidsorientering.

En jämförelse mellan å ena sidan Sverige och USA och å andra sidan Kina och Sydkorea, ger upphov till vissa noterbara skillnader inom länder som man benämner som västerländska och länder som man benämner som asiatiska. Men dessförinnan kan konstateras att västvärlden i sig inte är ett enhetligt begrepp, utan har en innebörd som skiftar över tid och sammanhang. Det finns ingen klar förteckning över de nationer som hör till västvärlden, väst eller västerlandet. Begreppet occidentalism har etablerats som en motsvarighet till orientalism. Begreppen syftar på en schablonmässig och klichéartad beskrivning av Västvärlden respektive Asien. I politiskt hänseende brukar länder som Kuwait, Sydkorea och Japan höras till Västvärlden; medan länder som ligger till väst men har en från andra västerländska avvikande politisk styrning, såsom Kuba och Venezuela, inte räknas höras till Västvärlden. (Wikipedia, 2009f). Motsvarande begreppsoklarheter råder till exempel också om begreppen första, andra och tredje världen. Mao Zedong avsåg 1974, för kinesisk utrikespolitikens vidkommande, att definiera första världen som dåvarande supermakterna USA och Sovjetunionen, och andra världen som alla övriga industrialiserade länder. (Wikipedia, 2009g). Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv hävdar att personer uppfattar världen olika, vilket avspeglas i vårt språk. Begreppsoklarheter av ovan slag är därför manifestationer av att människor ser på verkligheten på olika sätt. Det torde i sin tur naturligtvis också påverka den tolkning som bör göras av sådant insamlat material.

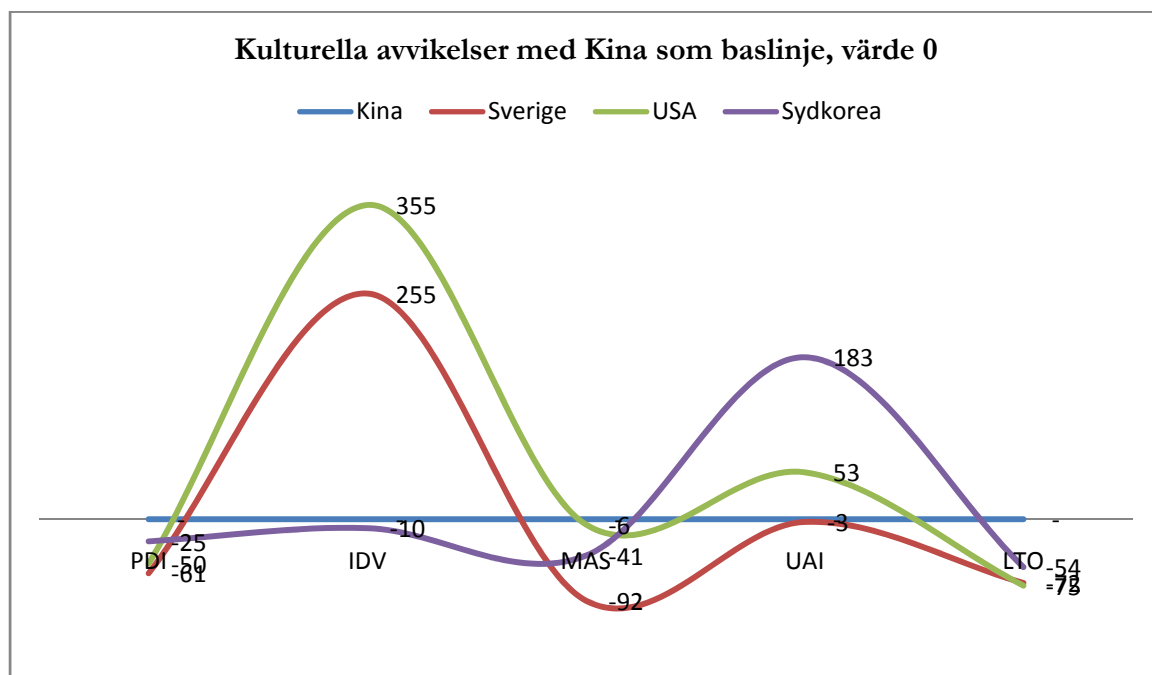
En jämförelse av Hofstedes kulturella dimensioner mellan två vedertaget västerländska länder, USA och Sverige, visar på en stor skillnad i maskulinitet (MAS-index 62 jämfört med MAS-index 5). Däremot har Kina och USA ett likartat värde vad gäller graden av maskulinitet (MAS index 66 jämfört med MAS-index 62). I fråga om osäkerhetsundvikande, skiljer sig USA från Sverige (UAI-index 46 jämfört med UAI-index 30). I dessa avseenden är Sverige och Kina betydligt mer lika (UAI-index 30 jämfört med UAI-index 29). En jämförelse mellan Kina och Sydkorea, som båda ofta, om än inte alltid, räknas till gruppen asiatiska länder, konstateras att länderna skiljer sig åt stort i fråga om osäkerhetsundvikande (UAI-index 30 jämfört med UAI-index 85). I fråga om individualitetsindex har länderna väldigt lika värden (IDV-index 20 jämfört med IDV-index 18). Dessa lägre värden kontrasteras av Sveriges och USA:s mycket högre värden (IDV-index 71 samt IDV-index 91). Om kulturdimensionerna omräknas, med Kina som basindexvärde 100, får en sammanställning nedanstående utseende:

Land	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Kina	100	100	100	100	100
Sverige	39	355	8	97	28
USA	50	455	94	153	25
Sydkorea	75	90	59	283	64

Figur 16. Sammanställning av Hofstedes kulturella dimensioner för Kina, Sverige, USA och Sydkorea; omräknade med Kina som basindexvärde 100. (Geert-Hofstede, 2009c). PDI: Index för maktdistans, IDV:

Index för individualism, MAS: Index för maskulinitet, UAI: Index för undvikande av osäkerhet, LTO: Index för långtidsorientering.

Med utgångspunkt i ovan värden ges länderna följande medelvärden: Kina 100,0; Sverige 105,4; USA 155,4 och Sydkorea 114,2. En sådan enkel jämförelse, som inte tar hänsyn till variationerna hos dessa värden, ger att Kina kanske något överraskande har en kultur som mer liknar den svenska än den sydkoreanska och att den i jämförelse med Sverige, Sydkorea och USA står längst från USA. Till detta ska tilläggas att Hofstede för Kina har använt sig av uppskattade värden. (Hofstede, 2009c).



Figur 17. Sammanställning av avvikelser från Hofstedes kulturella dimensioner med Kina som bas, värde 0. (Geert-Hofstede, 2009c). PDI: Index för maktjämskap, IDV: Index för individualism, MAS: Index för maskulinitet, UAI: Index för undvikande av osäkerhet, LTO: Index för långtidsorientering.

För vår uppsats anbelangande kan man på socialkonstruktionistisk grund ifrågasätta träffsäkerheten i att ner på decimalen mäta dimensioner i nationella kulturer, eftersom kulturerna ständigt skapas och återskapas. På socialkonstruktionistisk grund kan det också sägas att Hofstedes studie inte bara avbildar, utan också är en medskapare till upplevda skillnader mellan nationella kulturer. (Ahl, 2004). Det intressanta, även från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, är dock att verklighetsskapande är kontextberoende och varierar med tid och plats. Som Ahl (2004) påpekar, är en metod att bringa ordning i det kaos, som verkligheten utgör, att beskriva och strukturera delar av verkligheten efter en dikotomi. Vi har i våra intervjuer funnit att intervjuobjekt, både svenska och kinesiska, talar slump- och växelvis till exempel om västerländska, svenska och amerikanska företeelser, på ett sätt som gör att det är omöjligt att veta vart de exakt anser att företeelsen hör hemma. Ibland talar de ospecificerat om asiatiska länder, ibland ospecificerat om västerländska. Vi tolkar att intervjuobjekten, då de ska tala om kulturella

skillnader mellan kineser och till exempel svenskar, beskriver en mängd upplevda skillnader som många gånger har karaktären av motsatspar. Flera intervjuobjekt, svenska såväl som kinesiska, beskriver kinesiskt ledarskap som auktoritärt och svenskt som öppet och tillåtande. Intervjuerna pekar på att det finns föreställningar om hur kulturell tillhörighet kommer till uttryck i personers kommunikation och uttrycksmedel. På socialkonstruktionistisk grund räcker det som belägg för att konstatera att dessa kulturella föreställningar påverkar intervjuobjektens tolkning av budskap, oavsett hur starkt förankrade dessa sociala konstruktioner är hos de samlade intervjuobjekten. Något som talar för att de sociala konstruktionerna av hur kinesers respektive svenskers kommunikation skiljer sig åt är löst förankrade, är att respondenter ibland motsäger varandra. Alfa 2, en svensk man, menar till exempel att kinesiska ledare många gånger uttrycker sig mer subtilt än svenska ledare. Alfa 10, en kinesisk man, menar istället att kinesisk kommunikation är mer direkt och effektiv. Det synes därför tänkbart att kulturell tillhörighet färgar tolkningen av den kinesiska kommunikationen. Olika socialt förankrade föreställningar och värderingar om hur saker och ting borde uttryckas, avgör vad som anses mest effektivt. Tolkningen av direktobservationer och fysiska artefakter påverkas av föreställningar om kulturella tillhörigheter. När Alfa 2 ser en kinesisk man ha en med västerländska mått lång tumnagel, så tolkar han det som att den kinesiske mannen vill utstråla status genom att visa att han inte behöver kroppsarbete. En svensk man med lång tumnagel, tolkar Alfa 2, har antingen dålig hygien eller sparar en längre nagel för att kunna spela gitarr bättre. Det är för dessa tolkningsalternativ intressant att påpeka att Alfa 2 själv spelar gitarr. I vad Berger & Luckmann (1966) kallar en persons socialt inlärd kunskapsbas, kan Alfa 2 sägas ha olika, skiftade föreställningar, som avgör kommunikationens innehåll. Detta är helt i linje med författarnas teori, eftersom den socialt inlärd kunskapsbasen är delad i vissa sammanhang men frånskild andra sammanhang. Det förklarar varför samma företeelse på en plats tolkas som en statussymbol och på en annan plats som dålig hygien.

5.6.2 POLITISK FAKTOR

Om och i så fall vad, och med vilken avsikt, anställda vill infoga information till ett CRM-system har visat sig ha stor betydelse. Av Omega 1, affärsområdeschefen för telekom fram till den 1 mars 2009, sägs det huvudsakliga skälet – till att beslutet om att införa systemet fattades – vara att kinesiska anställda inte på annat sätt var villiga att dela med sig sin information om sina kundkontakter. Påståendet att kinesiska anställda i högre utsträckning än svenska anställda är ”politiska”, genmäls hos många svenska respondenter. Det sägs att affärer i Kina alltid sker mellan personer och inte mellan företag. Che, den kinesiske kommunikationskonsulten, bekräftar att relationer sannolikt är mer viktiga i Kina än i många västerländska länder, även om betydelsen av personliga relationer minskat med åren och i takt med Kinas politisk-ekonomiska utveckling.

Som redan konstaterats i avsnitt 5.1 är det observerade CRM-systemet inget helt öppet system, utan har begränsad åtkomst för olika användare. Men politisk faktor avser i detta sammanhang inte primärt vad personal inte *kan* få åtkomst till, utan vad de inte *vill* ge åtkomst till i systemet.

Utgångspunkter och grundläggande antaganden för ett politiskt perspektiv har getts i det teoretiska ramverket för denna uppsats. En viktig sådan punkt är att organisationer både är

arenor för intern politik och har agenter med sina egna dagordningar, resurser och strategier. Knappa resurser bidrar till att det politiska spelet intensifieras under svåra tider. (Bolman & Deal, 2005). Empirin till denna uppsats har insamlats i de första inseglan efter den så kallade finanskrisen, som vi i skrivande stund fortfarande befinner sig i, där stora bakslag har följts av en osäkerhet om vad som ska komma. Oro över telekombranschens utveckling, produkternas efterfrågan, de finansiella resultaten och eventuella uppsägningar finns att utläsa i respondenters svar. Omega 2 talar i januari 2009 om att oro över uppsägningar i Beijings telekombransch är särskilt hård, eftersom en uppsagd kinesisk person ofta får gå till ett mycket enklare och underbetalt arbete, när inga motsvarande arbeten finns att söka inom branschen. Omega 2 menar att anställda försöker göra sig "oumbärliga" i dåliga tider. Han säger också att de dåliga tiderna långsamt smyger sig in i människors attityder. Detta är vad som är förväntat enligt teorin från Bolman & Deal (2005). Att dåliga tider politiserar organisationer stöds också av att Omega 2 i mars 2009 talar om att arbetsplatsen har blivit trivsammare och att stämningarna återgått till ett mer normalt tillstånd, sedan bolaget vunnit två viktiga projekt i hård konkurrens med andra bolag.

Pfeffer (1981) menar att förutsättningar för maktstrider är begränsade resurser, ömsesidiga beroenden, heterogena mål, heterogena åsikter om en teknologi, samt en viss grad av betydelse av det maktkampen gäller. Också enligt denna modell kan de knappare resurser som följer med sämre tider förklara att politisk kamp på arbetsplatsen ökar. Att personalen har ömsesidiga beroenden synes självklart för de allra flesta arbetsplatser. Anställda är vanligen beroende av en lön för sitt uppehälle. Omega 2 uppger att de som, i den exceptionella finansiella kris som inleddes under 2008 och fortfarande råder våren 2009, sägs upp i Kinas telekombransch har svårt att få ett likartat arbete igen. Detta ger emfas åt det beroende som respondenter har av uppsatsföretaget som arbetsgivare. Detta kan också förklara varför Alfa 1, som har ett annat ekonomiskt oberoende än övriga respondenter, kan känna större politisk frihet än andra. Att respondenter har olika mål med att gå till sin arbetsplats är ingen svårbegriplig utgångspunkt. Denna kan sägas variera med position, där rollen som affärsområdeschef i Sverige inbegriper en helt annan målsättning än vad det kan antas att en Key Account Manager i Kina har. En studie av Lieberman (1956, citerad i Pfeffer, 1981) visade på ett tydligt sätt hur anställdas attityder gentemot exempelvis arbetsgivaren, fackföreningar och arbetet förändrades då anställda byter positioner. Lieberman fann vidare att attityderna återgick till de ursprungliga, om den anställda efter att först ha befordrats degraderades till sitt ursprungliga arbete. Pfeffer (1981) anger att olika syn på teknologi kan ge bränsle åt maktkamper. I uppsatsföretaget kan detta noteras genom att respondenter har skiftande syn på hur effektivt de tror att CRM-systemet kommer att vara. Maktkampen, kan det förtydligas, är i vilken omfattning CRM-systemet ska användas och kanske också om CRM-systemet överhuvudtaget ska användas eller inte. Avslutningsvis får det, något självklart, sägas att det politiska motståndet till att använda CRM-systemet beror på hur viktig respondenterna tycker att frågan är. I vilken omfattning (om alls) olika respondenter känner en motvilja till att använda CRM-systemet, för att det kan minska företagets beroende av dem som enskilda anställda, kan påtagligt tänkas bidra till hur viktig frågan uppfattas hos respondenterna.

Liebermans (1956, citerad i Pfeffer, 1981) upptäckt att föreställningar och attityder kunde följa med position i en organisation är på ett sätt svår att undersöka, eftersom ingen av de intervjuade med undantag från Omega/Beta 1, har bytt position. Däremot kan man urskilja att vissa föreställningar synes mer vanligt förekommande i högre hierarkiska skikt. Till exempel kan alla de svenska intervjuobjekt, som talar om att kinesiska anställda helst inte vill dela med sig av information om sina kundkontakter, sägas tillhöra ett högre organisatoriskt skikt än många av de kinesiska eller malaysiska anställda som ska förse CRM-systemet med data. Det är tänkbart att dessa anställda är medvetna om eller anar att CRM-systemet införs för att minska deras politiska makt, genom att tillförskansa sig deras dessförinnan exklusiva information. Detta skulle enligt Gamson (1968, citerad i Bolman & Deal, 2005) kunna betecknas som ett styrande initiativ, som kommer uppifrån i hierarkin. I McGregors (1960, citerad i Bolman & Deal, 2005) terminologi kan de underordnade få känslan av att högre hierarkiska skikt har en syn på dem som liknar teori X. Enligt McGregor (1960, citerad i Bolman & Deal, 2005) riskerar denna syn på personalen att bli en självuppfyllande profetia.

Det synes uppenbart att det finns personliga incitament för användare att inte använda ett CRM-system, genom att detta system urholkar deras makt gentemot sin arbetsgivare. Spelteoretiskt kan infogande av information till ett CRM-system liknas vid det fenomen som brukar kallas fångarnas dilemma eller ”Tit for Tat”. Oavsett om andra anställda infogar information eller inte, är det en dominant strategi för en enskild anställd att inte tillfoga egen information. Oavsett vad andra väljer att göra, minskar den enskildas makt om den väljer att infoga informationen i CRM-systemet, men den enskildas makt ökar eller är oförändrad om den enskilda anställda väljer att inte lämna information till systemet. Detta resonemang är dock endast giltigt om antagandet att de anställdas makt förändras enligt antagandena i sammanställningen nedan. (Perloff, 2004). En tänkbar åsikt är till exempel att alla anställda kan tjäna på att använda ett CRM-system, eftersom det kan göra att de alla kan dra nytta av den gemensamma kunskapsbasen. Denna utgångspunkt skulle istället för att hävda att det är en dominant strategi att inte lämna information, hävda att spelets upprepande spelar stor roll, liksom tilliten till att de andra anställda faktiskt infogar information som de andra har nytta av. (Perloff, 2004).

	Enskild anställd lämnar information	Enskild anställd lämnar inte information
Andra anställda lämnar information	Den enskildas makt minskar , liksom andra anställdas makt.	Den enskildas makt ökar , relativt andra anställda.
Andra anställda lämnar inte information	Den enskildas makt minskar , men inte andra anställdas makt.	Makten hos den enskilda och de andra anställda är oförändrad .

Figur 18. Den enskildas deltagande i ett CRM-system kan med vissa utgångspunkter liknas vid ett fångarnas dilemma, där det är en dominant strategi att inte lämna information.

Något som kan tyda på att den politiska situationen inte kan ses utifrån sammanställningen ovan är att empirin är kluven till CRM-systemets effektivitetsförbättringar. Omega 1, den svenske affärsområdeschefen till och med 1 mars, talar om att effektivitetsförbättringar i det löpande arbetet är mindre viktigt än att frånta de anställda den makt de besitter genom viss information. Olika respondenter lämnar olika svar på hur de tror att CRM-systemet kommer att påverka

arbetets effektivitet. Vissa är uttalat skeptiska, andra osäkra, ytterligare andra övervägande positivt inställda. Att figur 18 inrymmer förenklingar av komplexa och skiftande föreställningar hos de anställda är klart, inte minst på grund av det faktum att anställda vid datainsamlingens slut i olika omfattning i olika bolag börjat infoga information till CRM-systemet. Varför figur 18 ändå ges så stort utrymme i föreliggande uppsats är för att den teoretiserar och förklarar en viktig poäng till varför kinesiska anställda inte kan tänkas vilja lämna information, vilket många svenska respondenter menar att de inte vill.

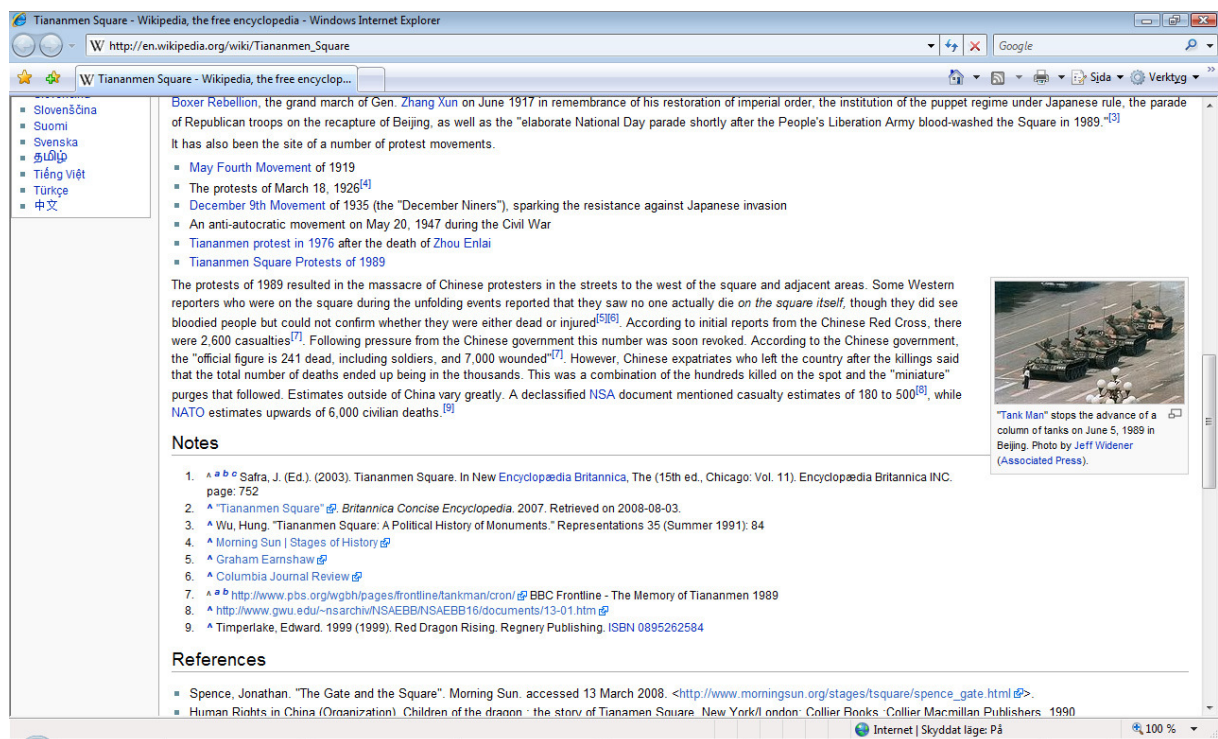
Nørretranders (1993) begrepp exformation kan ges en politisk dimension, genom att exformation medvetet kan skapas, för en individs personliga vinnings skull. Vanligtvis sägs begreppet leda till något värdeförädlade, då ett urval skett av den viktigaste informationen ("data"). Exformation får i ett politiskt sammanhang en annan laddning som kan vara negativ för ett företag, om en individs personliga vinning kommer i kollision med det som kan anses vara bäst för företaget.

Om det är så, vilket förefaller högst sannolikt, att information medvetet utelämnas från systemet, för att det inte gynnar den enskildas politiska situation på företaget, så synes en diskussion om de olika maktbaser nämnda i Bolman & Deal (2005) vara motiverad. Kunskap som källa till makt är obestridligen viktig. Positionsmakt, kontroll över belöningar, tvångsmakt, allianser, kontroll över mening och symboler samt personlig makt har alla relevans för situationen på den politiska arenan på uppsatsföretaget. Alfa 1, den kinesiske verkställande direktören för Telekombolag Alfa, uppges ha en annan politisk makt än övriga respondenter genom en ovanligt stor personlig förmögenhet. Tydliga källor till makt i uppsatsföretaget, som inte finns nämnda i Bolman & Deal (2005), är etnicitet och kön. Som tidigare framkommit är åtkomst till CRM-systemet delvis utformad så, att svenska anställda har större åtkomst än motsvarande eller rent av överordnade kinesiska anställda. Uppsatsföretaget har enbart svenska personer i sin koncernledning och samtliga dessa är män. Majoriteten av anställda är däremot av kinesiskt ursprung, eftersom en stor del av produktionen sker i Kina. Att säga att etnicitet och kön är viktiga källor till politisk makt på en arbetsplats torde väcka viss uppmärksamhet, eftersom etnisk och könsmässig jämställdhet numera både är inskriven i svensk tvingande arbetslagstiftning och starkt socialt förankrad i Sverige och de andra för uppsatsen aktuella undersökta länderna. Att säga att en svensk man i uppsatsföretagets koncernledning har sin position på grund av att personen just är man och svensk synes ha ett svagt orsakssamband, eftersom endast en försvinnande liten andel av svenskar och män i uppsatsföretaget blir upptagna i koncernledningen. Däremot kan sambandet förstås bättre motsatsvis: Att icke svenska och kvinnliga anställda hindras att upptas i koncernledningen, på grund av sitt kön eller sin etnicitet, även om de innehar andra källor till politisk makt. Den svenske mannen synes utgöra en starkt socialt förankrad norm, som utgör en viktig källa till makt i politiskt hänseende.

Flera anställda, både svenska och kinesiska, talar om en stark censur i Kina för vad som är tillåtet och inte tillåtet att tala om. Che, den kinesiske kommunikationskonsulten, talar dels om en stark statlig censur och dels en starkt förankrad tolerans för oliktankande i kinesisk kultur. Alfa 2 menar att kinesiska anställda har en propagandafärgad bild av kinesisk historia, till exempel av

händelserna vid Himmelska fridens torg 1989. Alfa 2 menar att även välutbildade, beresta och intelligenta kineser är omedvetna om vad som skedde. Han säger att bilden av en man som ställer sig framför en pansarvagn är okänd i Kina. IT-konsult 1 hävdar att kinesiskt Internet är starkt statligt kontrollerat och att e-mailkorrespondens är övervakad.

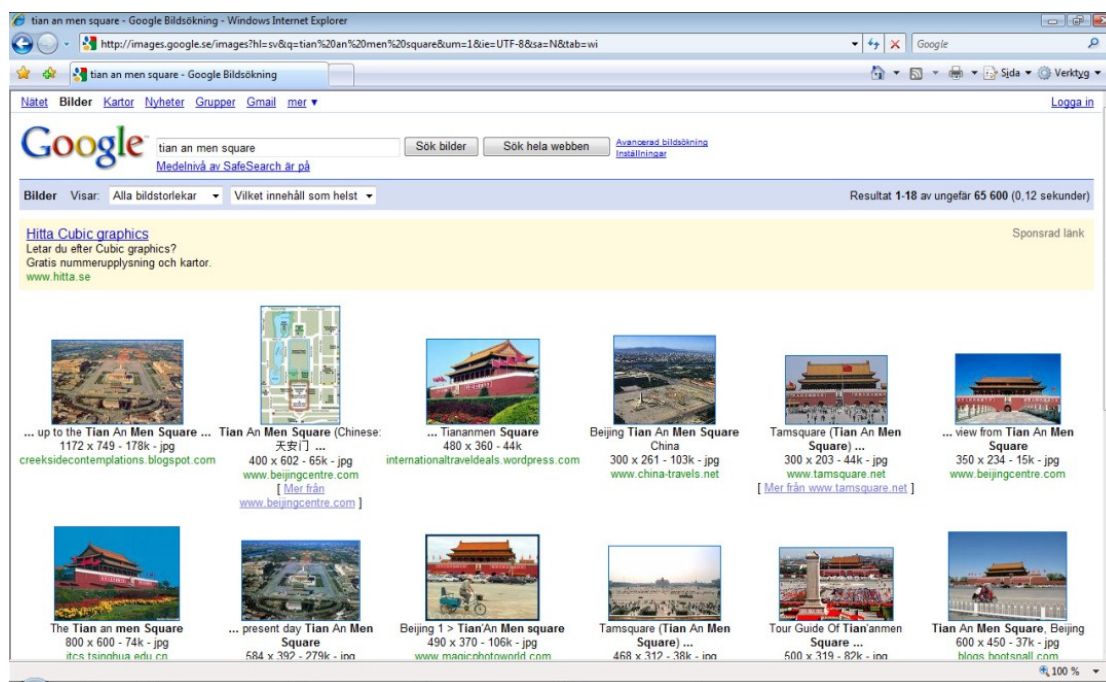
Vi vill ta oss friheten att lyfta in ett exempel, från ett tillfälle då vi prövade hur omfattande censur vi kunde möta i Kina. En sökning genomförd i Kina på engelska Wikipedia visar både det kända fotografi som Alfa 2 talar om och vissa fakta om händelserna (se figur 19).



Figur 19. Skärmdump från engelska Wikipedia om Himmelska fridens torg (Tian an men Square), hämtad den 1 april 2009.

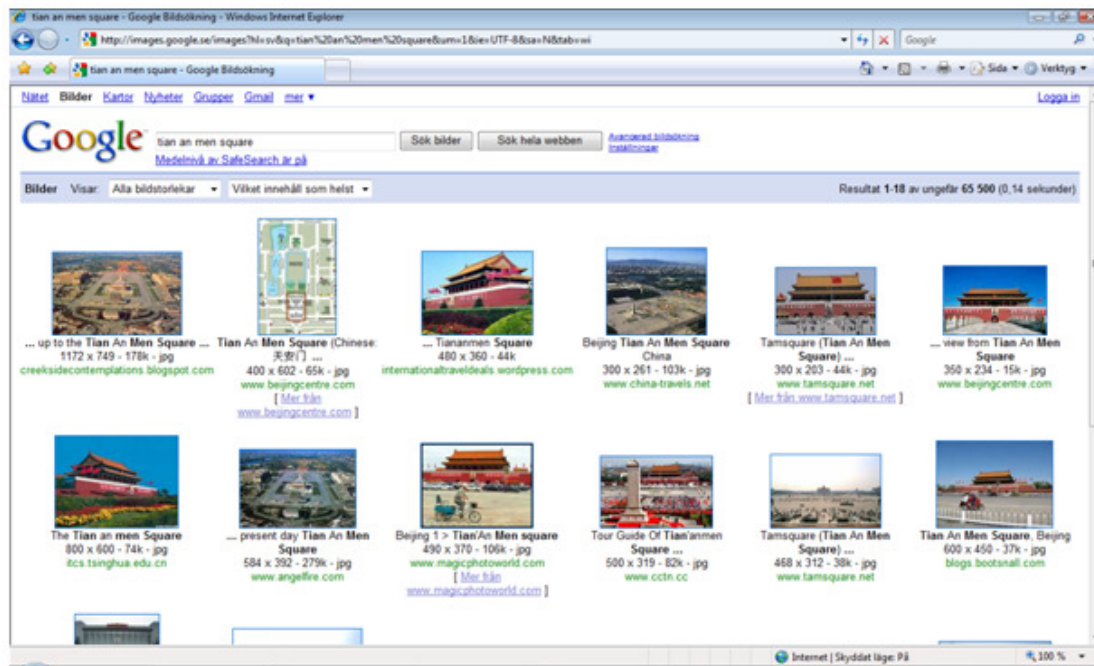
Ett lands statspolitiska styre diskuteras vanligen inte då man talar om ett politiskt perspektiv i sådana här organisationsteoretiska sammanhang. För denna uppsats vidkommande synes detta emellertid relevant. Det från väst typiskt sett avvikande politiska styret får sägas ha viktiga implikationer på uppsatsföretagets institutionella omvärld. Denna begränsar företagsledares handlingsramar vare sig de är medvetna om det eller inte. (Furusten, 2007). IT-konsult 1 talar om att han tyckte sig märka att kinesiska anställda fick en märkbar reaktion, då det uppenbarades för dem att andra kunde läsa deras privata e-post. Den 10 augusti 2007 skriver Dagens Nyheter om att den ”som googlar av ’Himmelska fridens torg’ från en dator i Kina får se bilder på glada turister på torget. Sökmotorn filtrerar bort all information om massakern på demokratianhängare 1989.” (Dagens Nyheter, 2009c). Inför 20-årsdagen av massakern på Himmelska fridens torg sänder Dokument utifrån och Sveriges Television dokumentären Tillbaka till Himmelska fridens torg. Där framförs det också att material om Himmelska fridens torg, som finns tillgängligt från Sverige, är censurerat i Kina. Dokumentärens upphovsmän säger att den kommersiella

sökmotorn (Google) bedriver själv censur för att inte förlora affärsmöjligheter i Kina. I samma dokumentär lyfts ett exempel från statssänd kinesisk tv i anknytning till massakern, där de rörliga bilderna på mannen som ställer sig i vägen för pansarvagnar ges en annan tolkning än den som är bruklig i väst. De statliga kinesiska reportrarna hävdar att tvärtom vad västerländsk media vill låta påskina visar bilderna att militären är ytterst återhållsam med att bruka våld och att den skyddar och behandlar sina medborgare väl. Det sägs att mannen som ställde sig i vägen inte är en hjälte, utan en upprorsman. Mannen, som är okänd till namnet, förmodas idag befinna sig i exil. (SVT, 2009). Då vi genomför bildsökning på "tian an men square" våren 2009, på den svenska upplagan av sökmotorn Google (Google.se) är resultatet dock väldigt likartat, oavsett om sökningen görs från Kina eller Sverige.



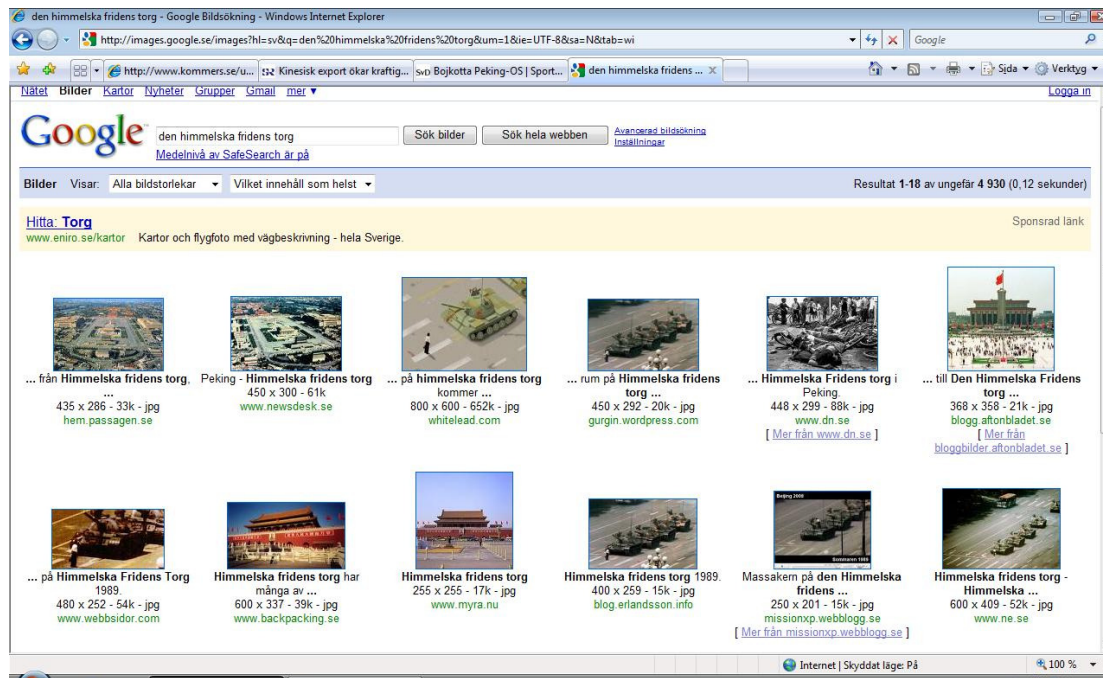
Figur 20. Skärmdump från Googles kinesiska bildsökning om "tian an men square", hämtad den 1 april 2009.

Som framgår av en jämförelse mellan den kinesiska bildsökningen på Google genomförd den 1 april 2009 (figur 20) och den svenska bildsökningen på Google den 20 april 2009 (figur 21) finns ingen märkbar skillnad i resultat.



Figur 21. Skärmdump från Googles svenska bildsökning om "tian an men square", hämtad den 20 april 2009.

En intressant skillnad kan dock märkas då en sökning, från Sverige, görs på "den himmelska fridens torg". På skärmdumpen (figur 22) framgår det direkt att en stor andel av bilderna kommer från eller anspelar på massakern 1989. En tänkbar förklaring till varför svenskar tycker att för lite uppmärksamhet fästs vid massakern vid Himmelska fridens torg kan vara att svenskar genom sin kultur och sitt språk har andra konnotationer till platsen än vad engelska eller kinesiska invånare har. I Sverige associeras platsen nästan enbart med massakern, medan den på annat håll också är uppmärksam av många andra skäl. Att det i språket medföljer kulturella värderingar synes uppenbart. "Tian an men square" och "den himmelska fridens torg" syftar på samma plats, men bär tydligt med sig olika kulturella färgningar.



Figur 22. Skärmdump från Googles svenska bildsökning om "den himmelska fridens torg", hämtad den 30 april 2009.

En skillnad i hur kinesiska anställda på uppsatsföretaget uppfattar sitt lands styrelseskick kan istället märkas på deras uttalanden om kinesiska politiska ledare som Mao Zedong och Deng Xiaoping. I Beijing, som är Kinas officiella och politiska huvudstad, känns minnet av Mao Zedong särskilt närvarande. På Himmelska fridens torg – Tian an men square – finns hans ansikte över ingången till Den förbjudna staden, där de avskaffade kejsarna tidigare haft sin hemvist och varifrån den första stadsmuren utgår. På torget säljer kringvandrande försäljare billiga upplagor av Quotations from Statesman Mao, citatsamlingen som i Sverige är känd som Maos lilla röda. I biografen Mao Zedong – Man, Not God finns en mängd anekdoter och berättelser om Mao, av mycket personlig karaktär. Det sägs där till exempel att Mao hade som princip att aldrig vidröra pengar. (Yanchi, 1992). Detta synes ironiskt eftersom Maos porträtt återfinns på flera av de vanligaste pappersvalörerna. Synen på (stats-)politik, ledarskap och organisationskulturer synes i många avseenden sammanbunden. En kinesisk kvinnlig respondent säger som hastigast att skälet till varför man inte har demokratiska val i Kina är för att man har för många invånare för att kunna genomföra val. Denna förklaring anses inte som särskilt trovärdig ur ett starkt förankrat västerländskt perspektiv. Alfa 2, en historieintresserad svensk man, säger att han inte kan förstå hur kineser å ena sidan kan anse att kulturrevolutionen var ett misstag, och ändå vidhålla att Mao Zedong är landets stora politiska och filosofiska ledare. Yanchi (1992) ger i biografen Mao Zedong – Man, Not God ett propagandamässigt porträtt av Mao. Det återspeglas inte minst i det språk och de adjektiv som används om Mao. Samtidigt avslutas boken med att säga att kulturrevolutionen startade en decennielång katastrof och var Maos ultimata misstag. I boken Nineteen Eighty-Four av George Orwell (1949) förekommer termen "double-think", som innebär att en person samtidigt håller två motsägande satser i huvudet och accepterar båda som sanna. Förekomsten av sådana fenomen kan sägas vara

resultatet av en mycket effektiv statspropaganda, med förgreningar både i den aktuella statens språk och i dess kultur.

Även om vissa föreställningar om kinesisk censur på Internet visat sig vara felaktiga, överdrivna eller obsoleta, som att bilder och fakta om just massakern vid Himmelska fridens torg 1989 inte finns tillgängliga från Kina, eller att en bildsökning på Himmelska fridens torg skulle ge *helt* andra resultat från Kina än från Sverige; så finns i empirin också tydliga exempel på hur den statliga censuren alltjämnt är stark i Kina. Detta framkom om inte annat då den populära webbplatsen YouTube blockerades i några dagar av kinesiska myndigheter. Dagens Nyheter publicerade den 25:e mars 2009 en artikel om händelsen där skälet till att webbplatsen stängdes sades vara att exiltibetaners filmklipp där kinesiska soldater misshandlat tibetaner publicerats på YouTube. Äktheten i filmerna var då inte bekräftad och filmklippen hade inte uppgetts vara en officiell uppgift till att webbplatsen blockerades. Dagens Nyheter bekräftar dock att det inte är första gången webbplatsen stängts ner av kinesiska myndigheter. (Dagens Nyheter, 2009d).

Jonathan Zittrain och Benjamin Edelman på Harvard Law School genomförde tester mellan maj och november 2002 för att undersöka filtreringen av Internettrafik i Kina. Dessa fann 19 032 webbplatser som var kontinuerligt oåtkomliga från Kina men samtidigt tillgängliga från USA. Censur omfattade dels sexuella och dels icke-sexuella webbplatser. De senare webbplatserna innehöll till exempel ämnen som nyheter, politik, hälsa och underhållning. (Harvard.edu, 2009a). De testade mellan augusti och september 2002 sökord som censurerats på sökmotorn Google. De mest censurerade av de testade sökorden var ”tibet”, ”taiwan china”, ”equality” och ”democracy china”. Av de tre första sökorden hade 100 procent av de tio webbplatserna för respektive sökord med flest träffar per sökord blockerats. ”性病”, vilket är de kinesiska tecknen för sexuellt överförbar sjukdom, var också starkt censurerat (av de tio webbplatserna med flest träffar på sökordet var 60 procent blockerade; av de hundra webbplatserna med flest träffar på sökordet var 13 procent blockerade). Också de kinesiska tecknen ”民主” (som betyder demokrati), ”正义” (som betyder rättvisa), ”战争” (som betyder krig) och ”革命” (som betyder revolution) var tydligt censurerade. ”天安门事件” som är kinesiska för ”Massakern vid Himmelska fridens torg” uppvisar en förhållandevis liten filtrering (av de tio webbplatserna med flest träffar på sökordet var 0 procent blockerade; av de hundra webbplatserna med flest träffar på sökordet var 18 procent blockerade). (Harvard.edu, 2009b).

Detta är ingen uppsats om Folkrepubliken Kinas statsskick. Frågan om utformandet av Kinas statsskick är emellertid motiverad med tanke på att det kan ha konsekvenser på kommunikationen i landet. Petersson & Söderlind (1993) talar om begreppen rättsstat, demokrati och välfärdsstat, där det enligt empirin är tveksamt om det finns skäl till att tala om Folkrepubliken Kina som något av dessa. Hur utformningen på ett statsskick påverkar kommunikationen (vare sig det rör sig om en demokrati eller en diktatur) förefaller vara ett ämne, som skulle kunna förtjäna ett betydande i en annan, mer specialiserad studie.

5.6.3 SPRÅKLIG FAKTOR

En språklig faktor kan sägas förekomma inte bara inuti CRM-systemet, utan också vid insamlandet av föreliggande uppsats empiri. Dessa särskilda utmaningar har krävt större engagemang och envishet hos både oss och intervjuobjekten, för att få kommunikationen välfungerande.

Hur delvis kulturella och delvis språkliga tillhörigheter påverkar budskapet till mottagaren, återspeglas till att börja med i de fysiska artefakter som finns på företaget. Uppsatsföretagets svenska ursprung manifesteras till exempel genom svenska flaggor på arbetsplatsen, men också att konferensrum bär svenska Ortsnamn, från den del av Sverige där uppsatsföretaget en gång startade. Det visar sig att flera kinesiska anställda inte alls känner till vad konferensrummets namn betyder, medan namnen upplevs som självklarheter för svenska anställda. En anställd med svensk språktillhörighet förstår att konferensrummets namn är ett Ortsnamn och vet dessutom ungefärligen vart orten ligger och varför Ortsnamnet har valts som namn på konferensrummet. En person med kinesisk språktillhörighet kan inte förstå att det handlar om ett Ortsnamn, ännu mindre varför just det har valts eller vart det ligger. På en karta över arbetsplatsen, som syftar till att visa brandutgångar, benämns det som på svenska skulle kallas fikarum som "tea-room". I detta fikarum finns en kaffebyggare med svenskt, importerat kaffe, samt en uppsättning av inhemska kinesiska tesorter.

För CRM-systemets vidkommande kan minst fyra olika språktillhörigheter sägas ha stor betydelse. Dessa fyra språk är tyska, engelska, kinesiska och svenska, utan inbördes ordning.

Programvaran för GEDYS IntraWare är utvecklad och skriven på tyska. IT-konsult 1 är en man med tyskt modersmål. Han menar att det ibland märks på de engelska översättningarna i systemet, att de utgår från ett tyskt original. Som tidigare framkommit finns i systemet kulturellt tyska normer kvar, även då översättningar gjorts till engelska. Titlar som Dr. Dr., som endast används i Tyskland, finns kvar som ett förinställt alternativ, då systemet säljs till användare i alla delar av världen. På uppsatsföretaget i Beijing talar IT-konsult 1 endast engelska, även om vissa, företrädesvis svenska anställda, har kunskaper i tyska.

Det engelska språket får sägas ha ett slags särställning, gentemot de andra språken, genom att det är det uttalade arbetspråket, som alla anställda ska kommunicera med, även om de sinsemellan också kan tala andra språk. Av samtliga respondenter, tillfrågade i denna uppsats, har ingen engelska som modersmål. Med modersmål menas då det språk som en person först lär sig, efter att den fötts. Flera modersmål får en person genom att den samtidigt lär sig flera olika språk vid födseln. Detta kan till exempel vara fallet för vissa personer uppvuxna i vissa delar av Finland, där svenska och finska talas parallellt; för att använda ett för svenskar geografiskt närstående exempel. Ett annat exempel på en person med flera modersmål är om den har föräldrar som talar flera språk och lär sig att tala olika språk i olika sammanhang. Även om ingen av respondenterna har engelska som modersmål, talar samtliga respondenter dock engelska, efter varierande förmåga.

Ett synsätt på flerspråkighet är att det inrymmer en viktig emotionell aspekt, som gör att den som kan kommunicera på flera språk inte per automatik räknas som flerspråkig. Bara den som känner sig som flerspråkig är det. Personer med hög språknivå i ett främmande språk eller arbetsspråk, men som inte känner sig som flerspråkiga, räknas därför inte vara det. I Västvärlden sägs det finnas en missuppfattning om enspråkighet som gör att en norm om enspråkighet återfinns i stort sett all språkforskning. I själva verket är en majoritet av världens barn flerspråkig. Flerspråkighet i detta avseende avser dock inte att barn har dubbla uppsättningar av begrepp och ordförråd, utan att olika språk används i olika domäner, till exempel att ett språk används i skolan och ett annat språk i hemmet. Det kan också gälla att olika språk används för olika områden, till exempel ett språk då det gäller tekniska begrepp och ett språk då det gäller mat. Genom att kodväxla, det vill säga i samtal med personer med samma språkuppsättning byta språk eller hämta begrepp från ett annat språk, kan en flerspråkig person uppnå bättre uttrycksförmåga, därför att domänluckor täcks upp med andra språk. (Wikipedia, 2009h). Detta kan sägas vara fallet då personer med svenskt modersmål använder managementbegrepp (såsom ”managementbegrepp” eller ”Customer Relationship Management-system”) för att täcka upp för domänluckor i det svenska språket. Relevant för denna uppsats är att gruppen respondenter med kinesiskt modersmål och gruppen respondenter med svenskt modersmål, inte delar samma språkuppsättning. Den här typen av domänöverbygganden är alltså endast möjlig att använda inom grupperna, men inte mellan dem. Engelskkunskaper kommer därför, paradoxalt nog, göra kommunikationen mest effektiv då två svenskar eller två kineser talar med varandra och inte tvärtom. I ett CRM-system är det, oavsett språktillhörigheter på avsändare och mottagare, inte möjligt med den här typen av domänöverbygganden eftersom *all* information ska fyllas i på *ett* språk, nämligen engelska. Jämfört med den muntliga kommunikationen, som sker ansikte mot ansikte, på uppsatsföretaget kan det redan här finnas språkliga förluster i budskapet mellan avsändare och mottagare, då kommunikationen ska passera ett CRM-system.

Som den kinesiska kvinnliga skraddaren, Kate Cheng, påpekar kan olyckliga språkliga missförstånd uppkomma också då kommunikationen sker ansikte mot ansikte, till exempel då hon på kinesiska ber sin kollega om att få något och en engelskspråkig kund uppfattar att hon säger något nedlåtande och rasistiskt om mörkhyade personer. En parentes i sammanhanget är att detta missförstånd sannolikt inte skulle ske om den engelskspråkige personen fick se vad som hade uttalats i latinsk skrift (”yào nà gè!”). Missförståndet är alltså sprunget ur den muntliga kommunikationen. IT-konsult 2 som påtalade att ”Ramp up week” felaktigt stavats ”Rump up week” av tyska programmerare, belyser istället ett språkligt översättningsfel sprunget ur den skriftliga kommunikationen. Då samtal genomförts med tyskarna hade det talats om ”Ramp up week”, men skrivits om ”Rump up week”. Tyskarna förstod innebörden, men misstog sig på stavningen.

Vi menar att alla språk i grunden avser att standardisera kommunikationen av budskap och uttryck för känslor, affektioner, viljor och avsikter. Ord betyder bara något när vi med orden avser samma sak. Det går att i socialkonstruktivistiska termer tala om att ord fylls med mening först då orden blivit mer eller mindre institutionaliserade. Filosofins utforskanden på språkområdet är så stora att de inte ryms inom ramen för denna uppsats. Vad som i det teoretiska

ramverket skrivs om bland annat Augustinus, Wittgensteins och Chomskys tankar om språk avser framför allt att betona att sociala konstruktioner om språk skiljer sig åt. De är olika starkt förankrade och institutionaliserade, både inom akademien och i vanliga människors vardagsnära tankar. Språkinlärning inrymmer alltid ett standardiseringssträvande på något plan. Med globaliseringen¹⁴⁵, som vi menar inte är någon ny företeelse utan har pågått i åtminstone ett antal hundra år och egentligen längre bakåt än så, har språk närmast sig varandra och utbytt socialt förankrade ord mellan sig. Charles Darwin (1871) liknade språkens utveckling vid en evolution. Ludwig Wittgenstein skriver (2000) att: ”In unserer Sprache ist eine ganze Mythologie niedergelegt.”¹⁴⁶ Genom sin (språkfamiljsmässiga) historia kan tyska, svenska och engelska sägas ha ett större släktskap, än vad de har med det kinesiska språket. Detta kan sägas synas på flera sätt.

Det kinesiska språket skiljer sig till exempel från engelska, tyska och svenska, genom att det inte grundar sitt skriftspråk på det latinska alfabetet. Genom att till exempel använda programvaran Google Pinyin kan anställda med kinesiska som modersmål omvandla latinska bokstäver till kinesiskt skriftspråk. Alfabetiskt skriftspråk skiljer sig inte bara rent uppenbart genom sitt utseende från kinesiskt skriftspråk, utan också genom sin uppbyggnad.

Alfabetiskt skriftspråk är uppbyggt kring fonem, medan kinesiskt skriftspråk är uppbyggt kring morfem.¹⁴⁷ Det visar sig genom de kinesiska anställda, Alfa 12 och Alfa 13, att det fullständiga kinesiska skriftspråket bara behärskas till en bråkdel av en genomsnittlig kinesisktalande person. De påpekar också att idiomatiska uttryck svårligen översätts till ett annat språk än det ursprungliga och att sammansättningen av ord, såsom kris, vilket sammansätts av orden för fara och möjlighet, vilar på en kulturell grund som kan verka esoterisk för personer utan kinesisk språktillhörighet.

Transkriberingen av kinesiska ords stavning till svenska är i skrivande stund heller ingen självklarhet. Denna uppsats har konsekvent använt stavningen Beijing om Kinas huvudstad, då det inte varit fråga om citat med annan stavning. Vi kunde också välja att använda stavningen Peking. Det skäl till varför vi i detta sammanhang valt att använda denna stavning är för att det kändes mest naturligt eftersom det var den stavning som på uppsatsföretaget används av såväl kinesiska som svenska respondenter. Språkrådet, Sveriges officiella språkvårdsorgan, skriver i ett veckobrev: ”Kinesiska namn bör återges med det s.k. pinyinssystemet, det transkriberingssystem som används av kineserna själva när de skriver kinesiska med latinsk skrift. Den korrekta återgivningen av den kinesiska huvudstaden enligt detta system är *Beijing*. Det finns dock ett

¹⁴⁵ Att ge en definition på globalisering är en näst intill omöjlig uppgift. Globalisation Guide skriver: ”One can be sure that virtually every one of the 2822 academic papers on globalisation written in 1998 included its own definition, as would each of the 589 new books on the subject published in that year.” (Globalisation Guide, 2009).

¹⁴⁶ ”I vårt språk är en hel mytologi nerlagd.”

¹⁴⁷ Ett fonem är det talade språkets minsta betydelseskiljande enhet, medan ett morfem är ett språks minsta betydelsebärande enhet. Ett morfem består vanligen av flera fonem. I det latinska alfabetet representerar varje bokstav ett fonem. Då flera fonem (bokstäver) sammansätts och bildar ett betydelsebärande ord, är det alltså tal om ett morfem. På svenska är exempelvis fonemen ”ä” och ”ö” också morfem, då de dels representerar betydelseskiljande enheter i andra ord och dels i sig själva kan utgöra en betydelsebärande enhet när de betecknar en typ av vattendrag och ett vattenomgärdat landområde.

motstånd mot att mycket vanliga, sedan länge etablerade namn ersätts. För ett fåtal namn förekommer därför fortfarande en äldre svensk namnform. Det gäller framför allt *Peking*, en äldre form som ofta används i dagspressen och andra medier, både i svenskan och i många andra västerländska språk.” (Språkrådet, 2009). Tidningarnas telegrambyrå använde till exempel vid de olympiska spelen 2008 stavningen *Peking*, som ett undantag från pinyin-systemet som infördes 1979. (IT, 2009). Att uppsatsens kinesiska och svenska respondenter stavar huvudstaden Beijing kan bero på att detta är den vanligaste stavningen i det engelska språket, som är uppsatsföretagets arbetspråk i Kina. ”Tian an men square” har transkriberats till fyra ord, utom då Wikipedia avstavat ordet såsom ”Tianan men square”.

Föreliggande uppsats socialkonstruktionistiska ansats har betydelse för tolkningen av språket. En jämförelse kan göras med till exempel Hegel, vars grundläggande teori är att språket mer är ett uttrycksmedel för känslor och passioner som styr världen, än ett uttrycksmedel för hur vi uppfattar världen. Socialkonstruktionismens grundantagande är det motsatta: Att språket avslöjar och uttrycker våra ontologiska utgångspunkter och att det i språket därför går att vaska fram viktiga budskap om vår egen, specifika världsbild. Socialkonstruktionismen motsäger sig den perceptuella realismen (härstammande från David Hume), som utgår från att *säker* kunskap om världen kan erhållas genom våra sinnesintryck. (Björkegren, 1988). Björkegren (1988) redogör vidare för en bred historisk genomgång av hur kunskapsproduktion anses ske, där det till exempel framgår att utgångspunkten att det i språket går att uttolka viktiga fakta om hur respondenten ser på världen motsägs av vissa forskare. Devitt & Sternely (1987, citerade i Björkegren, 1988) ser dessa ansträngningar som överpretentiösa och menar att språket inte har någon sådan speciell status, som andra forskare ibland tilldelar den. Den kunskapsteoretiska utgångspunkten som följer av det teoretiska ramverket för denna uppsats, spelar alltså roll för föreliggande tolkning av empirin.

Synen på språket spelar kanske särskild roll för följande avsnitt. Liksom det finns flytande gränser mellan den kulturella och språkliga faktorn, finns också flytande gränser mellan genusfaktorn och den språkliga faktorn. Detta kommer till uttryck genom att olika benämningar för de respektive könen finns i CRM-systemet GEDYS IntraWare. Det framkommer också då Alfa 11, en kinesisk man, menar att olika ord och språklägen används beroende på om den man talar om är man eller kvinna, flicka eller pojke. Björkegren (1988) refererar till att Derridas, kan tyckas radikalt, menade att fransmän och engelsmän uppfattar djuret ko på olika sätt beroende på att de använder de olika orden ”vache” respektive ”cow”. Att olika språk använder olika ord för samma referensobjekt synes uppenbart för att man ens ska kunna tala om att det *finns* flera språk. Att man *inom* ett språk använder olika ord, beroende på referensobjektets kön, torde vara ett mycket starkare uttryck för att respondenternas världsbild gör genusbetingade uppdelningar. Detta fenomen, uppger Alfa 11, återfinns både i det engelska och i det kinesiska språket. Genom CRM-systemets utformande, med förinställda val för kontaktens civilstånd, beroende på kön, torde framgå att fenomenet också återfinns i det tyska språket. Att könsmarkerat språk återfinns i det svenska språket framgår om inte annat av otaliga exempel givna av Dagens Nyheters språkkolumnist Catharina Grünbaum. Hon ger till exempel en historisk tillbakablick på varför man talar om sjuksköterskor i det svenska språket, vare sig sjuksköterskan är man eller kvinna. Detta, menar Grünbaum, kommer sig av att

de första sjuksköterskorna var kvinnor och tilltalades ”syster” och att Svenska sjuksköterskeförbundet motsatt sig att, såsom i Norge, benämna manliga sjuksköterskor som sjukskötare. Anledningen därtill är att termen sjukskötare användes för vårdare inom mentalvården, vilkas utbildning inte var lika lång och statusfylld som sjuksköterskans. Grünbaum belyser att personbeteckningarna i det svenska språket blir allt mindre könsbundna. Hon berättar också om bakgrunden till tilltalet med ”fru” och ”fröken”. Fram till 1866, då den så kallade frökenreformen genomfördes genom ett initiativ av Aftonbladet, användes tilltalet ”fröken” endast om ogifta kvinnor inom adeln. Icke adliga ogifta kvinnor tilltalades dessförinnan ”mamsell”. År 1966 föreslog Dagens Nyheter en allmän frökenreform, eftersom man ansåg det föråldrat att utpeka kvinnors civilstånd men inte mäns. Trots att många både yngre och äldre ogifta fröknar betackade sig erbjudandet att tilltalas fru, försvann snart inte bara ”fröken” utan också ”herr”. (Dagens Nyheter, 2009b).

Grünbaum skriver om att språket förändras ner till sina mindre beståndsdelar: ”Avledningsändelsen -are är inte längre reserverad för män. Vi talar om *lärare* av båda könen och skiljer inte mellan manliga lärare och kvinnliga lärarinnor. Personer med dans som yrke är i första hand *dansare* och inte dansörer och dansöser (men en prima ballerina kallas ändå premiärdansös). Den som i dag utbildar sig till att ta hand om barn blir *barnskötare*. Ändelsen *-man* har i många fall kommit att bli jämställd med det könsneutrala *-are*, som i *nämndeman*, *ombudsman*, *talesman*, *talman*, och ingen protesterar, så vitt jag vet, mot att kvinnor med utbildning i yrket kallas *styrman* och *brandman*./ Vi befinner oss i en utveckling där personbeteckningarna blir allt mindre könsbundna./ På motsvarande sätt borde vi därför kunna svälja *sjuksköterska* och *barnmorska* när sådana dyker upp i manlig gestalt. Varför ska man gå bara i ena riktningen?/ Mot det kan invändas att de kvinnliga ändelserna fortfarande är särmarkerande. Medan kvinnor uppträder som *städare*, *ryttare* och *direktörer* kan män svårligen bli *städerskor*, *ryttarinnor* eller *direktriser*.” (Dagens Nyheter, 2009b).

Vad har ovanstående lingvistiska könsmarkeringar för betydelse för vår uppsatsfråga och hur kommunikationen sker genom CRM-systemet i uppsatsföretaget? Med uppsatsens socialkonstruktionistiska ansats kan det sägas att dessa tydliga uppvisade språkliga skillnader korresponderar mot motsvarande tydliga föreställningar om män och kvinnor hos respondenterna. Om vi istället, såsom Devitt & Sternely (1987, citerade i Björkegren, 1988) utgått från att språket inte har någon sådan betydelse som nyss beskrivits, skulle dessa skillnader betraktas som oviktiga. Den som därmed tycker att föreliggande uppsats ägnar sig åt ideologiproduktion snarare än en verklighetsbeskrivning bör påminnas om att vi, liksom Ahl (2004) framhåller att denna uppsats de facto inte är något annat än en medproducent av vår bild av verkligheten. Det skulle därför kunna sägas att det socialkonstruktionistiska synsättet tillämpats tämligen stringent på denna uppsats analys. Vad vi särskilt vill ta fasta på, i de könsmarkeringar som uppenbarats i vår empiri, är att de förutom skillnader i kön uttrycker skillnader i status. Då den allmänna frökenreformen initierades 1966 ställde sig de aktuella skribenterna på Dagens Nyheter frågande till varför kvinnors civilstånd behövde markeras, men inte mäns. En förklaring kan med stöd av till exempel Brush et al. (2004) och Ahl (2004) sägas vara att mannen ses som en outtalad norm. Det är vanligen så att kvinnor tar sin makes

efternamn vid giftermålet och inte tvärtom. En kvinna går från att bli fröken flicknamn till fru av sin makes efternamn. En man är vanligen herr efternamn livet ut. Detta tyder på att mannen ses som den outtalade normen. En mer djupgående förklaring till att kvinnors men inte mäns civilstånd specificeras i deras titulering kan vara att kvinnan oftare sammankopplas med hemmet och den privata sfären, medan mannen oftare sammankopplas med den offentliga sfären. Detta skulle kunna indikera på att det anses viktigare att veta om en kvinna är gift eller inte, än att veta om en man är det, som ändå huvudsakligen verkar i den offentliga sfären. Föreställningar om dylika könsroller är i hög grad levande hos till exempel Alfa 11, en kinesisk man. Han säger att han anser att det finns skillnader mellan könen, som gör män till bättre lämpade ledare för just stora företag. Kvinnor, anser han, prioriterar hellre familjeliv framför karriär. Alfa 8, en kinesisk kvinna, anser att kvinnor i större utsträckning än män önskar sköta barnuppfostran. Sådana skiftande, genusbetingade föreställningar kommer inte bara till uttryck i den språkliga faktorn, utan skapar också en genusfaktor, som påverkar mottagaren av ett budskap att värdera det efter vem som varit avsändare.

5.6.4 GENUSFAKTORN

Den 24 februari 2009, mitt under skrivandet av denna uppsats, offentliggörs förlovningen mellan Victoria Bernadotte och Daniel Westling. I det engelska pressmeddelandet benämns Daniel Westling som "Mr. Westling" och det sägs att Daniel Westling i samband med giftermålet ska erhålla titlarna prins och hertig av Västergötland. (Royalcourt, 2009). Kvinnlig tronföljd infördes i Sverige 1980 och samtidigt försvann kravet på så kallat furstligt gifte. Professor emeritus i statsvetenskap, Olof Ruin, kommenterade: "Jag har hela tiden när man har frågat mig om hans titel sagt detta att det inte finns något lagrum som säger vad det ska vara för titel. Jag har tyckt att det är alldeles riktigt att han får en prinstitel ur ett jämställdhetsperspektiv eftersom kvinnor som gifter sig kungligt får titeln prinsessa." (Sveriges Radio, 2009). I uttalandet återfinns dels mannen som förgivettagen norm, då det gäller att vara tronarvinge; dels återfinns också en jämlikhetssträvan, som påpekar att män och kvinnor bör ha samma rättigheter. Denna uppsats behandlar en svensk mansdominerad, tekniskt tung industri. På affärsområdesnivå är alla chefer män. Alla dotterbolag i koncernen har en manlig verkställande direktör. Detta är inget ovanligt för företag i denna bransch. Med visst stöd kan det sägas att många av de tekniska utbildningar som företaget rekryterar från har ett klart underskott av kvinnliga studenter. Detta kan emellertid inte tjäna som en heltäckande förklaring till varför könsfördelningen är så pass ojämn som den är, eftersom rekrytering också sker från andra utbildningar där könsfördelningen är mer jämn. Vidare kan det nämnas att inte alla chefer har en formell högre utbildning. Uppsatsföremålets institutionella omgivning synes av flera skäl, och på makro- och mikronivå, vara präglad av en könsordning¹⁴⁸, som återspeglas i såväl samhällskroppens yttersta toppar ner till den specifika

¹⁴⁸ Att hävda att en könsordning överhuvudtaget existerar kan ge upphov till viss epistemologisk kritik, vilket förtjänar ett kort klagörande, både av kritikens grunder och kort hur dessa kan bemötas. Karl Popper menar till exempel att falsifierbarhet är det enda kriterium som finns för vetenskaplig kunskap. Om teorier inte kan falsifieras kvalificerar de sig inte som vetenskapliga utan kan bara sägas vara metafysiska teorier. (Björkegren, 1988). Björkegren (1988) ger en längre genomgång av de förtjänster Poppers falsifierbarhetsteori har åtnjutit och också den kritik som den gett upphov till. Att säga att det finns en könsordning är något som svårligen kan falsifieras. Att belägga socialkonstruktionismen med Poppers falsifierbarhetsteori synes minst lika svårt. Skälet till att vi inte tagit någon hänsyn till ett sådant falsifierbarhetskriterium i denna uppsats frågeställning är framför allt för att ett sådant

organisationskulturen på uppsatsföretaget. Empirin i uppsatsen pekar på att en könsordning (re-)produceras i fler hos uppsatsen undersökta (organisations-)kulturer än den svenska; könsordningen återfinns till exempel då vad som kan betecknas som kinesiska eller tyska förhållanden undersöks. Det synes naturligt att homosocialitet¹⁴⁹ kan uppstå i uppsatsföretagets toppar, där kvinnor inte finns representerade eller är i stark minoritet. Wahl et al. (2001) definierar könsordning som maktrelationen mellan könen på en strukturell nivå. Hon antar kön som en grundläggande, strukturerande faktor för hur samhällen är uppbyggda och fäster vikt vid hur denna könsordning kommer till uttryck i symboler och i organisationer. Holgersson (2004) menar att könsordningens karaktäristik varierar med tid och plats och dessutom med dess uttolkare. Detta kan ge en fingervisning om att kulturellt bestämda könsordningar verkar jämsides och griper in i varandra. Filosofie doktor i koreanologi Tobias Hübinette¹⁵⁰ har forskat om adoption av koreanska barn och skrivit ofta kontroversiella och ifrågasatta artiklar om föreställningar om asiatiska kvinnor och män. Hübinette (2005) talar i sin doktorsavhandling bland annat om mediabilden av asiatiska kvinnor. Det framförs att asiatiska kvinnor sammanblandas och betraktas utan hänsyn till sin nationalitets särart och att de får bära med sig kvarlevor av sitt lands historia av kolonisation och krigsövergrepp i de föreställningar som påtvingas dem. På sin hemsida skriver Hübinette om vad han menar är en ojämn könsfördelning i samliv mellan asiater och västerlänningar, där konstellationen asiatisk kvinna och västerländsk man är långt vanligare än det omvända. Hübinette tillskriver ett sådant fenomen en orsak i skillnader i social makt och status och menar att en ”parallell till detta är för övrigt den afrikansk-amerikanska minoriteten [i USA] där en oproportionellt stor del av männen väljer att ingå relationer med vita kvinnor”. (Hübinettes hemsida, 2009). Hearn & Parkin (1987, citerade i Wahl et al., 2001) menar att ett könsperspektiv, till skillnad från könsblind teori, uppmärksammar betydelsen av till den privata sfärens tillhörande områden, såsom hemmet, kärleken och sexualiteten. Hofstedes maskulinitetsindex ger att Kina har ett långt högre värde än exempelvis Sverige, som har ett jämförelsevis mycket lågt värde. Alfa 2, global direktör för den operativa verksamheten och inköp, talar om att kinesiska kvinnor däremot har lättare att göra karriär än svenska kvinnor, åtminstone upp till en viss nivå. Om kinesiska kvinnors glastak de facto är högre än svenska kvinnors förefaller ligga bortom ramen för denna uppsats frågeställning. Däremot är det intressant att belysa att kinesiska mäns och kvinnors hemsituation synes skilja sig från svenska hushåll. Bland högre samhällsklasser gör varken män eller kvinnor hushållsarbete, utan köper sådana hushållstjänster från andra. Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till varför det kinesiska glastaket är högre, om det nu förhåller sig så. Framför allt så påvisar skilda, socialgruppsbetingade livsbetingelser beroendeförhållandet mellan makt och kön. Att tala om

förhållningssätt leder till en metodologisk monism av naturvetenskaplig karaktär, som förbiser högst verklighetsnära samband mellan andra teoribildningar och vår upplevda verklighet. Och hur falsifierar man egentligen falsifierbarhetsteori? För att uttrycka sig lite lakoniskt finner vi det svårt att ta hänsyn till en teori som inte ens enligt sig själv betraktas ha vetenskaplig grund och därmed faller på eget grepp.

¹⁴⁹ Med tankegångar från Ahl (2004) som bas skulle det kunna sägas att mannen som outtalad norm stärks av att bygga teorier separata för de olika könen och genom att enbart tala om mäns homosocialitet och kvinnors heterosocialitet, utan att knappt beröra mäns heterosocialitet och kvinnors homosocialitet. Utifrån samma artikel skulle det kunna konstateras att vad heterosociala kvinnor och homosociala män har gemensamt är att de känner samhörighet med den rådande könsmaktsordningen och reproducerar samma föreställningar genom olika beteenden.

¹⁵⁰ Tobias Hübinettes trovärdighet har många gånger ifrågasatts, tänkbart eftersom han 2006 dömts till två månaders fängelse för olaga hot och skadegörelse och har ett förflutet inom svensk extremvänster.

kvinnor som *en* grupp kan ibland anses förbise frågor om till exempel socialgrupp, ålder, socialstånd och etnisk tillhörighet. Föreställningar om kvinnor skiljer sig åt. Simone de Beauvoir (1949) utforskar till exempel i *Le deuxième sexe* faktiskt *olika* föreställningar om kvinnor från barndom, uppväxtår, äktenskap, medelålder, ålderdom och emancipation. Könsperspektiv kritiserar ibland just för att utgå från en vit medelklasskvinna som norm och bör sträva mot att se föreställningar om kön som något komplext och skiftande. Om vad till exempel Hübinette påstår om föreställningar om asiatiska kvinnor är socialt förankrat, kan just etnisk tillhörighet hos kvinnor på uppsatsföretaget spela stor roll. Föreställningar om den kinesiska kvinnan kan skilja sig mycket från föreställningar om den svenska kvinnan, vilket också framkommit i respondenters svar.

I CRM-systemet GEDYS IntraWare har den infogade informationen en avsändare, som går att identifiera. Omega 2, en svensk man som arbetat med CRM-system i tidigare anställningar, säger att anställda tar med sig sina personligheter in i ett sådant system. Teknikens möjligheter till nya kommunikationssätt, till exempel via e-post eller via ett CRM-system, gör inte kommunikationen avsändarfri. Könsmarkeringar som följer med avsändarens namn, eller ännu mer specificerat med civilstånd som fröknar och fruar där civilstånd också anges, återskapar just samma föreställningar om genus som finns utanför sådana nya tekniska kommunikationssätt. ”*For instance, you talk about beautiful or pretty girls and handsome boys or young men. We have different words for different genders. If a woman fails, you say that she can improve. If a man screws up, you call him an idiot.*”¹⁵¹ Detta upphör inte att gälla då anställda tar sina personligheter in i ett formaliserat CRM-system.

Vi finner att genusfaktorn i bredare bemärkelse har beröringspunkter med de andra typerna av kulturella, politiska och språkliga faktorer som undersökts i denna uppsats och inte helt kan avskiljas och studeras separat. Dale Spender (1980, citerad i Wahl et al., 2001) skriver till exempel i sin bok *Man made language* om hur manlig dominans avspeglas och *förstärks* genom språket. Wahl et al. (2001) menar att det finns en maktobalans inbyggd i språket, som värderar män högre än kvinnor och som ser mannen som norm och kvinnan som avvikare. Ett exempel på hur detta märks är att jämföra uttrycket ”mannen på gatan” med ”kvinnan på gatan”. ”Mannen på gatan” är en vanlig medborgare, en ”average Joe”. ”Kvinnan på gatan” är kanske inget starkt förankrat begrepp, men kan syfta på en prostituerad kvinna. Mral (1995) talar om att kvinnor i retoriska situationer måste välja schablonartad mask. Det är tänkbart att ett CRM-system kunde tänkas utgöra en egen mask, där anställda kommunicerar på ett likartat sätt, oberoende av kön. Emellertid finner vi att föreställningar om kön synes medföras in i CRM-systemet och avspeglas i bland annat ordval om olika personer, beroende på kön. Däremot kan genusbetingade föreställningar om kroppsspråk, framförda av Wester (2001), konstateras urskiljda ur CRM-systemet. Alfa 2 berättar att det kinesiska ordet för barnpassare är liktydigt med ordet ”tant”. Att yrket är könsmarkerat behöver inte förtydligas ytterligare. De institutionaliserade språken kan liknas vid evolutionära processer, som för med sig rudiment av genusbetingade särskiljanden från äldre historia och framåt. Ett språk är inte ett objektivi uttrycksmedel, utan inrymmer socialt färgade värderingar. Ett CRM-system absorberar dessa värderingar och påverkar

¹⁵¹ Alfa 11, 18 mars 2009.

kommunikationen, som istället för att bedöma information utan hänsyn till kön skapar och återskapar de föreställningar om kön som finns i dess omgivning.

Spender (1980 citerade i Wahl et al., 2001) anser att manlig dominans avspeglas och förstärks i språket. Att manligt och kvinnligt definieras som motsatspar skulle kunna framgå av att det i det svenska språket ens finns uttryck som ”det *motsatta* könet”. Att föreställningar om att det andra könet också är det motsatta könet är förgivettagna sociala konstruktioner, reproducerade genom vårt språk. Och att det andra könet är en kvinna, såsom det blivit känt genom Simone de Beauvoir (1949) i *Le deuxième sexe*, är inte heller något av naturen givet utan något vi medvetet och omedvetet fått lära oss på vår levnads vandring.

5.7 Konkluderande sammanfattning

Vi har funnit att minst fyra slags faktorer påverkar budskap mellan sändare och avsändare i det undersökta CRM-systemet. Därför finner vi att standardiserad data inom ett CRM-system inte är möjlig på det sätt som initialt eftersträvades. De fyra identifierade faktorerna kultur, politik, språk och genus är på flera sätt sammankopplade och oskiljaktiga.

Kinesisk och svensk kultur har visat sig skilja sig från varandra, vilket ger upphov till olika förväntningar och föreställningar om hur och vad som ska kommuniceras. Det kan till exempel gälla hur en anställd väljer att dela med sig av information om sina kundkontakter eller i vilket stadium en anställd förväntas fylla i information om en prospekterad affär. Kulturella faktorer har många beröringspunkter med politiska, språkliga och genusbetingade faktorer, som alla vilar på kulturell grund. De kan alla sägas utgöra olika delar av den referensram som Langefors talar om i sin infologiska ekvation.

Den politiska faktorn syftar på sådant som respondenter typiskt sett kan, men inte vill, infoga i ett CRM-system. Det gäller sådan information som kan vara ett argument vid en löneförhandling, om den inte delas med resten av företaget. Information är således en viktig maktbas. Incitamenten att minska denna maktbas genom att dela informationen med andra anställda har funnits vara små. Det synes ur ett spelteoretiskt perspektiv vara en dominant strategi att inte dela sådan information, vare sig andra anställda delar sådan information eller inte. Transparent information öppnar, på grund av ett företags oklara gränser, upp både för effektivitetsförbättringar och för missbruk av den information som finns. I ingenmanslandet mellan ett företag och ett annat kan transparent information i CRM-system utgöra värdefulla byten, antingen direkt genom att informationen säljs eller genom att en anställd byter arbete och tar med sig information från sin gamla arbetsplats till sin nya. Att samla och tillgängliggöra information i ett CRM-system anses alltså också innebära en fara, som företagsledningen hanterar genom att begränsa åtkomsten till information för olika anställda. Vi har funnit att åtkomsten till informationen i ett CRM-system inte enbart är hänförlig till position i företaget, utan också vilar på respondentens nationella tillhörighet.

En förutsättning för att uppnå standardiserad data i ett CRM-system är att alla vill bidra med information; det går inte att standardisera något som inte ens kommer in i systemet. Den politiska faktorn ger att det på intet sätt är självklart att användarna av systemet vill tillföra de data som

ledningen avsett. I själva verket finns incitament för att tillgodogöra sig andras data, utan att själv bidra med egen värdefull sådan.

En diskussion kan föras om vilken slags kunskap som ens är möjlig att infoga i ett CRM-system. Till exempel Polanyi (1958/2003) och Nonaka et al. (1996) menar att det i en organisation också finns ett slags tyst kunskap, som inte kan artikuleras och därför i detta tillstånd inte kan läras ut. Detta kan medföra att användare av CRM-systemet i uppsatsföretaget kan ha svårt eller omöjligt att artikulera sin kunskap för att dela den med andra, även om de skulle vilja.

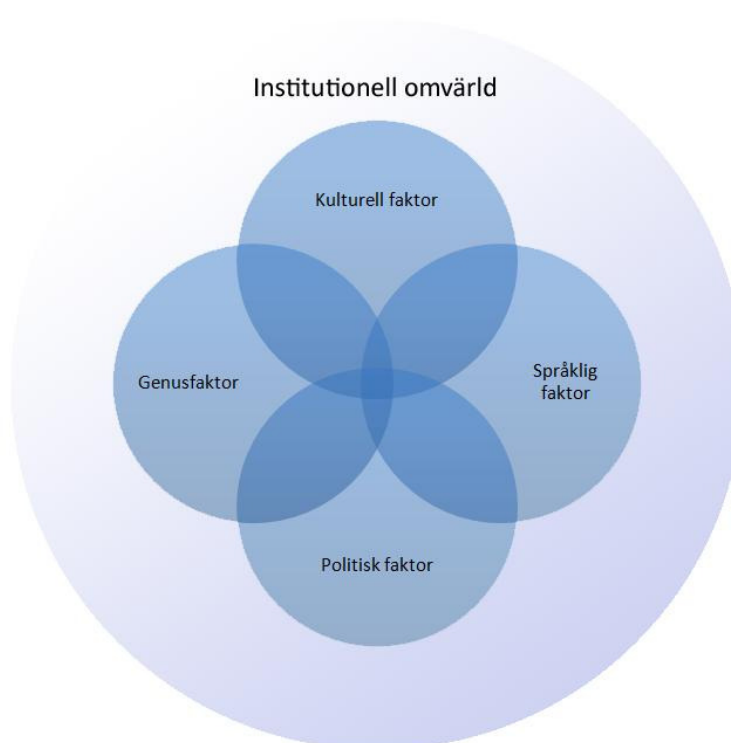
Språk är både ett kommunikations- och ett maktmedel. Flerspråkighet på en arbetsplats möjliggör kommunikation samtidigt som den öppnar för särskilda politiska domäner, där vissa anställda utan rätt språktillhörighet stängs ute. Detta gäller både för respondenter som saknar svensk respektive kinesisk språktillhörighet. En engelsk språktillhörighet är överhuvudtaget ett krav för att få ett kontorsjobb på uppsatsföretaget, vilket från början stänger ute personer utan kvalificerad språktillhörighet. Olika standarder för skriftspråk, där kinesiskt skriftspråk och engelskt skiljer sig åt, bidrar till att på arbetsplatsen göra viss information åtkomlig för vissa och oåtkomlig för andra. För att information ska kunna standardiseras krävs enligt den infologiska ekvationen bland annat att de olika kommunikationsparterna har samma referensram, S, eller som åtminstone en gemensam referensram för de områden informationen gäller. Detta har visat sig inte finnas i uppsatsföretaget.

En intressant aspekt av att studera kommunikationen i ett CRM-system är att det där finns förkroppsliganden av den språkliga faktorn. Detta gäller till exempel i ett sådant enkelt fall då en tysk programmerare stavar ett ord fel, som ger ordet en annan innebörd. Metoden att undersöka kommunikation genom ett CRM-system kan därför vara bra för att synliggöra sådant som i sin natur annars förefaller vara ogripbart. Att studera kommunikationen i ett CRM-system har visat sig vara verkningsfullt för att förstå kulturellt betingad kommunikation på ett allmänt plan. Kommunikationen som studerats i uppsatsföretaget är framför allt den som sker i relation till det undersökta CRM-systemet. Det är emellertid inte sannolikt att det som påverkar kommunikationen i ett CRM-system inte också påverkar kommunikationen utanför ett CRM-system. Vi utesluter därför inte att den modell som vi strax ska presentera är användbar också för situationer utanför ett CRM-system.

Genusbetingade kommunikationsförluster kan både förkroppsligas och nedtonas, då kommunikation ska förmedlas genom ett CRM-system. Genusvetenskaplig teori talar om att kvinnligt kroppsspråk har andra spelregler och förväntningar om sig, än de som gäller för män. Sådana ojämnställda förväntningar grundade i genus elimineras, då kommunikation sker i skriftlig form i ett CRM-system. Emellertid framkommer det att respondenter uttrycker sig på olika sätt, beroende på om de talar om kvinnor eller män. Starka och skiftande föreställningar om hur män respektive kvinnor förväntas agera är sannolika att medfölja i ett CRM-system, då respondenter för anteckningar om olika kundkontakter eller varandra. Föreställningar där mannen kan tolkas som en norm och kvinnan som avvikare kommer också till uttryck i programmeringen av CRM-systemet GEDYS IntraWare. Män tituleras på samma sätt oavsett civilstånd medan kvinnors civilstånd specificeras i deras titulering. Vid fysiska möten är konversationspartners kön nästan

alltid känt, per telefon kan könet avgöras på rösten och per e-post kan det oftast förstås via namnet på personen ifråga. Också i CRM-system är de kommunicerande parternas kön specificerade. Föreställningar om män och kvinnor följer med in i systemet och påverkar kommunikationen, så att data värderas olika beroende på vem som säger vad, eller om vem något sägs.

Vi finner att de fyra faktorer som har identifierats, som alla utgör en del av en persons referensram, i många avseenden är en produkt av en institutionell omvärld. Ingen människa är en ö – alla människor formas av ett större socialt sammanhang. Den institutionella omvärlden har en påverkan på hur vi upplever världen. Denna följer också med en person, genom minnen och invanda föreställningar, när den reser geografiskt. Därför upplevs den institutionella omvärlden i regel annorlunda för en svensk anställd på uppsatsföretaget, som arbetar i Kina, jämfört med en kinesisk anställd, som alltid bott där. Den institutionella omvärlden byter gradvis skepnad över tid, då svenska anställda anpassar sig och anammar kinesiska synsätt och normer, men detta sker inte omedelbart eller utan motstånd. När Alfa 2 säger att han känner sig som en karaktär i ”Lost in translation” av Sofia Coppola kan det vara ett uttryck för att hans olika faktorer inte står i samklang med den institutionella omvärlden i Kina, utan istället är formad av den som råder i Sverige.



Figur 23. En av uppsatsförfattarna föreslagen figur för hur det som missvisande kallas ”brus” i traditionella kommunikationsmodeller istället kan förstås som ett Venn-diagram som utgörs av olika socialt konstruerade tillhörigheter, som påverkar varandra. Figuren avser att illustrera fyra faktorer hos en person, som omgärdas av en institutionell omvärld.

Vi ser ett behov av kommunikationsmodeller som skiljer sig från Shannon-Weavermodellen i så måtto att ett "brus" inte går att sär- och avskilja mellan en "sändare" och en "mottagare" i ett informationssystem. En kommunikationsmodell av sådant slag bör ta hänsyn till att de nödvändiga referensramarna för att tolka data till information redan finns inom oss själva och inte någonstans utanför oss. Vi anser att en kommunikationsmodell av det slag som Hadenius & Weibull (2005) beskriver som den traditionellt mest vanliga, är otillräcklig då det gäller att söka förklara hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och de identifierade faktorerna vi talat om i modellen påverkas av varandra. Vilka teoretiska modeller som används är viktiga, ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, eftersom de är medskapare av den verklighet de önskar beskriva. Även språkbruket i sådana kommunikationsmodeller är viktigt för vår upplevelse av detsamma; särskilt med tanke på att vetenskapliga teorier inte avbildar verkligheten utan är en medskapare till den. Vi tycker att kommunikationsmodeller bör betona att kommunikationen som studeras sker människa till människa, med alla mänskliga dimensioner det inrymmer. Därför bör termer som "brus", "sändare" och "mottagare" undvikas till förmån för andra ord som "tolkningar" och "människor".

5.8 Att överbrygga socialt konstruerade tillhörigheter

En fråga som inte ligger i fokus för vår frågeställning, men som åtminstone kan förtjäna ett kort belysande, är hur vi anser att kommunikationen skulle kunna förbättras i uppsatsföretaget, eller med andra ord: Hur de faktorer som påverkats av och påverkar socialt konstruerade tillhörigheter kan nedtonas och överbryggas. Putnam (2000, citerad i Thodenius, 2006) talar om bridging som ett begrepp för ett socialt kapitals överbryggande element. För oss synes det i uppsatsföretaget finnas skäl till att tala om ett flertal communities eller sammanhållna gemenskaper inom företaget. Det kanske klaraste exemplet på hur olika sådana gemenskaper existerar sida vid sida är att tala om gemenskapen hos svenska, respektive kinesiska, anställda på företaget. Bridging kan ses som en svagare koppling mellan större gemenskaper, av inkluderande karaktär, medan bonding kan ses som en starkare koppling inom mindre gemenskaper, av exkluderande karaktär. (Thodenius, 2006). I empirin liknade den kinesiske kommunikationskonsulten på Kreab Gavin Anderson språk vid en snobb, som exkluderar andra som inte kan tala språket. Det förefaller finnas en stark koppling hos svenska anställda på uppsatsföretaget att känna tydlig gemenskap med andra som talar svenska. Denna gemenskap som svenska anställda känner genom sitt modersmål, i det för dem främmande landet Kina, förefaller vara större än den gemenskap kinesiska anställda känner med varandra, tänkbart just eftersom det är norm att tala kinesiska i Kina, men undantag att tala svenska. Vi anser att ett sätt att överbrygga socialt konstruerade tillhörigheter är att arbeta med de institutionella regler som Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (1998) talar om. Genom att arbeta med standarder, direktiv och normer kan gemensamma förkunskaper och referensramar byggas, liksom den variabel som vanligen benämns S i den infologiska ekvationen (Langefors, 1995). "Bara för att det finns ett gemensamt fora eller en struktur för en gemenskap bildas inte automatiskt en gemenskap. En gemenskap, eller ett community, byggs upp av ett socialt samspel. Det finns komponenter som regler, sociala normer och förtroende." (Thodenius, 2006, s. 66-67). Ett föreslaget förbättringsarbete för kommunikationen genom CRM-systemet är en tvåfasprocess. I den första fasen bör fokus läggas på överbryggande åtgärder, det vill säga bridging, mellan olika

sociala tillhörigheter såsom till exempel svenska och kinesiska anställda. I en andra fas, då det finns förutsättningar för det, bör fokus övergå till att skapa en stark sammanhållen gemenskap inom organisationen, det vill säga det som kallas bonding.

Vi tror, i korthet, att uppsatsföretaget, om det vill förbättra kommunikationen, ska verka för att arbeta för att åstadkomma överbyggande element i det sociala kapitalet mellan *särskilda* olika socialt konstruerade tillhörigheter, i synnerhet sådana grundade på kultur, politik, språk och genus. Ett första steg är att uppmärksamma att sådana tillhörigheter existerar och hålla med om att dessa påverkar kommunikationen. Därefter kan dessa tillhörigheter, som påverkar kommunikationen mest bland sociala tillhörigheter, reflekteras över och arbetas med konkret. Detta ligger emellertid utom vår frågeställning, varför vi ska ge några mer handfasta råd i kapitlet Praktiska implikationer, som följer efter uppsatsens slutsatser.

6. *Slutsatser*

En slutsats av denna studie är att det finns hinder för data att standardiseras i ett CRM-system, som inte är hänförliga till tekniska tillkortakommanden, men till det som brukar kallas den mänskliga faktorn. Kommunikationsmodeller är medskapare till verkligheten och har därför analyserats i sig. Det som har kallats den traditionella, klassiska kommunikationsmodellen har visat sig vara missvisande då världen ses ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Det som Shannon-Weavermodellen kallar för "brus", det vill säga något slags påverkan mellan en "avsändare" och en "mottagare", ser vi istället, helt motsatt, som data rent från brus, eftersom data inte i sig innehåller någon information. Skiftande tolkningar av dessa data sker inom oss själva, inte mellan oss. Denna uppsats förkastar således den mest traditionella kommunikationsmodellen, som den blivit känd inom akademien och för allmänheten.

Vi har funnit att "brus" i den traditionella, klassiska kommunikationsmodellen *inte*, såsom förväntat, är en faktor som påverkar kommunikationen när data ska standardiseras i ett CRM-system!

Istället har vi utifrån vår empiri och vårt teoretiska ramverk funnit och tagit fasta på fyra faktorer som påverkar kommunikationen och tolkningen av data: nämligen kulturella, politiska, språkliga och genusbetingade sådana. Uppdelningen i just fyra faktorer ska inte ses som statisk; andra uppdelningar är möjliga och faktorerna griper dessutom in i varandra. Faktorerna formas av en institutionell omvärld över tid. Likaså formas uppdelningen av vilka faktorer som vetenskapen fokuserar på över tid; modeller och teorier är medskapare till verkligheten; ibland fokuserar den till exempel mer på genus, ibland mer på etnicitet, ibland mer på samhällsklass. Vilka aspekter av socialt konstruerade tillhörigheter det kommer att fokuseras på i framtiden är inte lätt att förutse. Socialt konstruerade tillhörigheter påverkas av de faktorer vi tagit fasta på, men faktorerna påverkas också av de socialt konstruerade tillhörigheterna. En slutsats från denna studie är att de faktorer vi tagit fasta på är delar av den socialt konstruerade tillhörigheten hos de olika intervjuade. Då två personer med olika socialt konstruerade tillhörigheter, behäftade med olika föreställningar, ska kommunicera, uppstår mer skiftande tolkningar än om personerna skulle dela samma referensram. De översättningar som sker från tyska, engelska, svenska och kinesiska, då det undersökta CRM-systemet ska implementeras och arbetas med i uppsatsföretaget, kan relateras till en känd viskningslek, som barn ibland leker. I en ring sitter ett antal människor, där en mening viskas från person till person. Den information som kommer ut på andra sidan är då vanligen annorlunda än den som kommer in. Då barn med samma bakgrund och modersmål viskar, uppstår tolkningar i den muntliga språkliga kommunikationen, så att det som en person önskar förmedla uppfattas annorlunda hos den person som budskapet riktats till. Då budskapen ska (om-)tolkas och vidarebefordras på olika, sekundära språk och mellan personer med olika socialt konstruerade tillhörigheter, pekar vår empiri på att en annan och ännu större påverkan på kommunikationen uppstår. Detta beror bland annat på att olika socialt konstruerade tillhörigheter

är behäftade med olika referensramar eller förkunskaper, vilka det talas om i Langefors infologiska ekvation. Dessa skiljer sig åt mellan de som delar data mellan sig. Att standardisera kommunikationens data i ett CRM-system på det sätt som avses är i det förevarande fallet, med rådande socialt konstruerade betingelser, därför näst intill omöjligt, eftersom data då den ska (åter-)skapas alltid kräver tolkning. När data går till information och till data igen, går det inte att vara säker på att samma tolkning har gjorts. Budskap kan missuppfattas, tillföras, dunsta bort eller på annat sätt påverkas då information ska förmedlas från en person till en annan.

Vi tänker oss att det viktigaste vi funnit i denna uppsats, om hur kommunikationsförluster kan förstås, kan relateras just till en sådan interaktion mellan människor, nämligen den viskningslek vi nyss talade om. För att förstå vad vi kommit fram till i denna uppsats, kan vi tänka på denna viskningslek på ett sätt som går tvärt emot vår intuition. Vanligtvis föreställer vi oss att det påverkade meddelande, som kommer ut i viskningsringens slut, är ett resultat av viskningar, bristande hörsel och det ”brus” som stört barnen att uppfatta ljudvågorna från ett meddelande som alla skulle förstå, om det sades högt. Relaterat till denna viskningslek, blir resultatet av vad vi funnit om hur data ”lost in translation” kan förstås, närmast spöklikt: Vi måste istället föreställa oss en situation i ett rum med perfekt akustik, där ett barn högt och tydligt säger en sak till nästa barn, som lika tydligt säger en *annan* sak till ett tredje barn, och där det meddelande som kommer ut i ringens slut är något helt annat, än vad det första barnet sa. Om vi inte delar samma referensramar kan vi inte tolka data till samma information. Om vi inte talar samma mentala språk kommer vi heller inte att kunna förstå vad den andra fullt ut avser att säga.

Såsom Omega 2 betonar förbättras framför allt säljarbete genom att förändra beteenden och inte genom att tillföra tekniska hjälpmedel. Då tekniska hjälpmedel tillförs ska de syfta till att förändra beteenden; vilket också information, enligt Langefors definition av begreppet, syftar till. Langefors skriver uttryckligen att information ska hjälpa till att möjliggöra handlingar.

Langefors (1973, citerad i Mårtensson, 2001, s. 73) ger definitionen av information enligt följande: ”Information is any kind of knowledge or message that can be used to improve, or make possible, a decision or action.” Detta är den definition som vi tänker oss är mest tillämplig på situationen i uppsatsföretaget och dess CRM-system. Att samla data i ett CRM-system, som ligger till grund för information, syftar framför allt till att förbättra beslutsunderlag och att framkalla eftersträvansvärt beteende; även om det finns konflikterande mål om vad detta eftersträvansvärda beteende ska vara. Då det gäller att förbättra kommunikationen genom ett CRM-system har det framförts att det är standardiseringen av data som är det viktigaste. En slutsats från denna studie är istället att det viktigaste inte är att standardisera data utan att utöka varandras referensramar och på så sätt skapa standardiserade tolkningssätt. Det är viktigare att arbeta med att utöka varandras referensramar, eftersom detta är en *förutsättning* för att ens kunna uttrycka sig med liknande data. Kommunikation handlar i grunden om att överföra information och inte att överföra data. Olika data kan överföra samma information. En person som talar svenska, engelska och tyska kan tolka ”språk”, ”language” och ”Sprache” till samma information. Däremot förmedlar ”språk”, ”language” och ”Sprache” ingen information enligt Langefors definition, för någon som inte kan svenska, engelska eller tyska. För att någon form av vetenskap

eller budskap ska kunna förbättras eller möjliggöra ett beslut eller en handling är det viktiga inte att skriva ”språk”, ”language” eller ”Sprache” utan att kunna just svenska, engelska eller tyska. När det gäller uppsatsföretagets CRM-system är en slutsats att det, analogt, inte är viktigt exakt vilken data som inmatas, utan att den tolkas enligt samma referensramar till samma information eller till information som leder fram till samma slags kunskap. Det är naturligtvis möjligt att om kunskapen ses som att ”sälja en produkt”, så skulle kanske en person med en referensram behöva ”information om garantitider” för att uppnå denna kunskap, medan en annan skulle kunna behöva ”information om pris” för att kunna sälja, beroende på sina individuella referensramar. Langefors definition av ”information” inrymmer sådant som kan underlätta en handling, vilket går in i det kunskapsbegrepp förklarad av Thodenius, i samtal. Med denna distinktion vill vi bara förtydliga att det enligt ett synsätt kan vara möjligt att nå samma kunskap med olika information (och data).

Vi finner, övergripigen, att en eftersträvansvärd målsättning för en implementering av ett CRM-system i Kina bör vara att utöka de anställdas referensramar, så att de med beaktande av avsändare kan tolka olika data till samma information. Det är naturligtvis omöjligt att dela *exakt* samma referensramar och tolka data till *exakt* samma information. Däremot borde det vara en målsättning att sträva dit, istället för att sträva efter att uttrycka sig med *exakt* samma data.

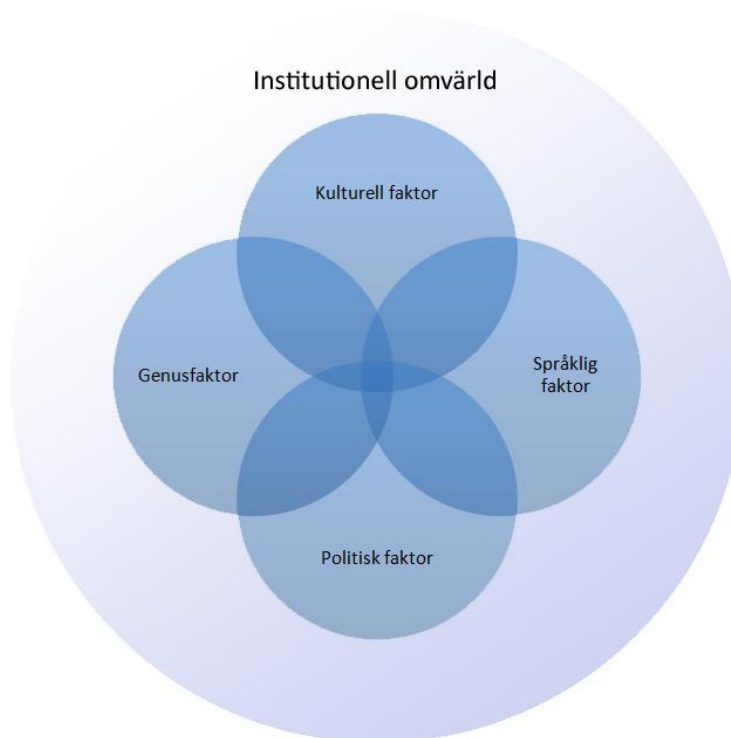
Om vi i Kina skulle samla ett antal asiatiska barn, som inte kan svenska, sätta dem i en ring och låta dem viska ett svenskt ord mellan sig, så skulle det inte ge upphov till någon värdefull information. Målsättningen att det ord som det sista barnet i leken uttalar ska vara detsamma som det första barnet i leken initialt uttalade är därför oviktig. Skulle vi istället samla barn som talar varandras språk, till exempel svenska, engelska och tyska, skulle det däremot inte för informationens och kommunikationens skull spela någon roll om ett barn viskar ”språk”, ett annat ”language” och ett tredje ”Sprache”.

I denna uppsats har vi funnit att olika språk (till exempel svenska, kinesiska, tyska och engelska) utgör en del av referensramar, formade av socialt konstruerade tillhörigheter. I dessa referensramar finns emellertid många andra aspekter än språkliga att ta hänsyn till, som till exempel är betingade av kultur, politik och genus. Då Amanda Svensson (2008) skriver om att det i filmen *Lost in translation* är som att huvudpersonerna inte talar samma ”mentala språk”, så kan detta tolkas som att de inte delar samma referensramar i andra än språkliga hänseenden.

För praktiska implikationer av hur man bör implementera ett CRM-system bör man därför arbeta med att utöka förståelsen för andra människors referensramar och därmed utöka de egna referensramarna, snarare än att fokusera på att uttrycka sig med samma, standardiserade data.

För att ha bättre förutsättningar att lyckas med att utöka sina referensramar, i det förevarande fallet, har vi funnit att det finns fyra faktorer som är viktigare än andra att beakta: En kulturell-, politisk-, språklig- respektive genusbetingad faktor. Denna slutsats kan dras utifrån beaktande av en för en uppsats av detta slag mycket uttömmande empiri, belyst av en bred flora av teorier. Skulle man kunna finna dessa faktorer utan att ha insamlat empirin? Svaret är nej. Skulle man kunna komma fram till denna indelning genom att bara beakta och ställa teorier mot varandra?

Svaret är – följaktligen – nej. Denna uppsats andra stora bidrag, förutom att helt förkasta den mest grundläggande kommunikationsmodellen genom tiderna, är sammanfattad i den modell som följer nedan och som tidigare presenterats i analysen.



Figur 24. En av uppsatsförfattarna föreslagen figur för hur det som missvisande kallas "brus" i traditionella kommunikationsmodeller istället kan förstås som ett Venn-diagram som utgörs av olika socialt konstruerade tillhörigheter, som påverkar varandra. Figuren avser att illustrera fyra faktorer hos en person, som omgärdas av en institutionell omvärld.

Vi har, enligt syfte II, identifierat faktorer som påverkar kommunikation när data ska standardiseras. Vi har också, enligt syfte III, förklarat och illustrerat hur dessa faktorer griper in i varandra. Denna förståelse hade inte varit möjlig att göra, på detta sätt, utan en stringent tillämpning av institutionell teori, socialkonstruktionism och poststrukturalistisk språkförståelse.

De identifierade faktorerna och deras inbördes samband kan utgöra en grund för att förstå hur kommunikation mellan människor, med olika sociala tillhörigheter, påverkas i ett informationssystem. De kan också utgöra en utgångspunkt och en vägvisare för den som vill utöka sina referensramar och förkunskaper och på så vis kunna tolka världen på ett mer mångfacetterat och meningsbärande sätt. På samma sätt som främmande språks poesi framträder och fylls med mening, då vi lär oss ett nytt språk; eller då vi opererade från gråstarr ånyo kan se målningar med nya betydelser och nyanser; eller ytterligare, efter flera års akademiska studier, kan se saker i annat ljus än förut; på samma dramatiska sätt kan vi bättre se och kommunicera med varandra sinsemellan, när vi utökar vår förståelse för våra respektive utgångspunkter och föreställningar om världen.

7. *Praktiska implikationer*

Björkegren (1988, s. 21) skriver, som vi tidigare påpekat i uppsatsen: ”Jag vill betona att teoriutvecklande studiers empiriska resultat ej är generaliserbara utöver de studerade undersökningsobjekten. Det ligger inte inom dylika studies syfte att eftersträva en sådan empirisk generaliserbarhet.” Det är heller inte vår ståndpunkt att vår studies empiriska resultat är generaliserbara. Det är vidare ingenting vi strävat efter att låta göra. Vi anser emellertid att mycket av den empiri, som behandlat kinesiskt kultur- och samhällsliv, har skett på ett så pass övergripande plan, att uppsatsens bidrag torde kunna vara praktiskt användbara för andra svenska företag än uppsatsföretaget som ska implementera CRM-system i Kina. Vi tillåter oss att här, efter uppsatsens slutsatser, på ett mer fritt sätt ge praktiska råd om vad ett svenskt företag som ska implementera ett CRM-system i Kina bör tänka på.

En viktig första utgångspunkt är att beakta att referensramar generellt skiljer sig åt mellan kinesiska och svenska individer. Detta gäller till exempel områden som kulturella, språkliga, politiska och genusbetingade föreställningar hos svenska, respektive kinesiska, anställda.

- Kulturellt är Kina präglad av bland annat konfucianismen, som fäster vikt vid hierarkiska relationer mellan över- och underordnade, man och hustru, föräldrar och barn, äldre bror och yngre bror samt äldre vän och yngre vän. Detta kan antas påverka hur anställda betar sig i en organisation. För att implementeringsarbeten av informationssystem ska kunna realisera de potentiella, eftersträlvade fördelar ett informationssystem kan ge upphov till bör dessa konfucianistiska karaktäristika beaktas.
 - ✓ I handling kan till exempel yngre personal attraheras och motiveras av att man uttryckligen betonar att företaget låter unga människor göra karriär snabbt och att befordran är avhängigt prestation och affärsnytta och inte ålder, kön eller hierarkisk position.
- Enligt en socialkonstruktionistisk ansats avbildar inte språket verkligheten utan våra föreställningar om verkligheten. (Berger & Luckmann, 1966). Då alla individer begagnar ett personligt språkbruk, unikt för dem själva, synes det relevant att standardisera centrala begrepp och inmatningstekniker av data i ett CRM-system. Även om vi visat att det är omöjligt och kanske inte ens eftersträvansvärt att standardisera data i ett CRM-system på grund av att människors referensramar aldrig kan bli identiska, betyder detta inte att man inte ska sträva efter att förstå varandra så mycket som möjligt i ett informationssystem.
 - ✓ Exempel på hur detta kan göras är att utveckla praktiskt tillämpbara manualer som på ett konkret vis avser illustrera en förespråkad användning av CRM-systemet, med avseende på inmatning av data och förklaring av centrala begrepp. Ett annat exempel är att organisera utbildningar där samtliga användare av det föreliggande CRM-systemet ges en likartad utbildning. Att arbeta med att förstå andras referensramar är det väsentliga för att kunna förmedla och förstå information på det sätt som är avsett.

-
- Organisationspolitiskt bör man inte förvänta sig att kinesiska anställda har samma syn på kundkontakter, som svenska anställda har. I Kina gör man affärer med personer och inte med företag och de kundkontakter som knyts till anställda blir per automatik inte knutna till företaget, om den anställda slutar eller av annan anledning lämnar företaget.
 - ✓ För att få bevara sådan information i företaget är det viktigt att klargöra dessa skillnader i synsätt och att ge incitament åt de anställda att tillföra denna information till företaget. Sådana incitament kan till exempel vara att erbjuda de anställda långa, trygga anställningsformer och ge en extra bonus för att tillföra så fullständigt kundregister som möjligt, om detta inte finns i fullständig form i dagsläget. Det är också ytterst viktigt att införa goda rutiner från start, för hur data ska inmatas i ett CRM-system, eftersom missvisande data som inmatats i systemet kan förhindra att användare senare tillfogar eftersträvansvärd data, eftersom tilliten till systemet har försämrats.

 - Såväl svenska som kinesiska anställda kan antas ha genusbetingade föreställningar, som påverkar deras kommunikation och agerande mot andra anställda.
 - ✓ I arbetet med att utveckla praktiskt användbara manualer kan ett synliggörande av könsordningen uppnås genom att införa riktlinjer för hur data om personer ska införas, så att ovidkommande föreställningar om personernas genus inte förstärks inom ett CRM-system. Detta kan till exempel ske på ett sådant enkelt sätt att man inte anpassar ett CRM-system på så sätt att kvinnor och män har olika standarder för hur de tituleras beroende på civilstånd.

8. Reflexioner och en vidare diskussion

I detta avrundande avsnitt tillåter vi oss att föra en friare diskussion om socialt konstruerade kommunikationsmodeller. Vi diskuterar hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och kommunikationspåverkande faktorer påverkas av varandra.

I denna uppsats kan det sägas finnas en betoning på skillnader mellan å ena sidan Shannon-Weavermodellen och Langefors infologiska ekvation. Shannon-Weavermodellen är, då den skärskådas och beaktar djupet av Shannons ursprungliga arbete, som modellen grundar sig på, svåråtkomlig för en person med begränsade förkunskaper inom till exempel matematik och termodynamik. Att diskutera den sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen måste på något sätt alltid bli ofullständigt, eftersom denna skiljer sig åt beroende på vem man frågar. Vår ambition har varit att ge en bild av den starkast förankrade sociala konstruktionen av Shannon-Weavermodellen, så som vi uppfattar den. Denna synes vara väldigt lik eller identisk med en starkt socialt förankrad konstruktion om hur en traditionell kommunikationsmodell ser ut. Det kan inte undvikas att våra egna föreställningar *a priori* påverkar hur vi gjort dessa bedömningar.

Svagheten i Shannon-Weavermodellen, som vi tolkar det, då det gäller att söka en förklaring till hur olika socialt konstruerade tillhörigheter och kommunikationspåverkande faktorer påverkar varandra består i att de kommunicerande parterna är grafiskt särkopplade från det brus som Shannon-Weavermodellen talar om. En styrka med Claude Shannons ursprungliga verk, som inte tilldelats särskilt stort utrymme i denna uppsats, är dess tankar om entropi. Att data påverkas av data som följer innan och att detta kan illustreras matematiskt, genom att använda en logaritmisk bas, ger en dimension som vi tycker saknas i Langefors infologiska ekvation. Som vi tolkar det torde denna dimension emellertid inte vara omöjlig att tillfoga i Langefors infologiska ekvation. I analysen har större utrymme givits åt hur Langefors infologiska ekvation kan tillfogas i Shannon-Weavermodellen än vice versa. Tanken av att data är påverkad av tidigare data kan förstås av exemplet att det för en konsonant finns en annan sannolikhet för att den ska föregås av en vokal och en annan sannolikhet för att den ska föregås av en annan konsonant. Det kan också enkelt förstås genom att beakta att vissa bokstäver i vårt alfabet är vanligare i vårt språk än andra, till exempel är bokstäver som "a" och "e" vanligare än bokstäver som "q" och "z".

Claude Shannons definition av entropi för en informationskälla är en analogi av mikroskopisk entropi och ges beteckningarna:

$$H = - \sum_i p_i \log p_i$$

För en definition av mikroskopisk entropi, se appendix. För vidare forskning tänker vi oss att det vore intressant att utröna om entropi i en formel kunde fogas till Langefors infologiska ekvation och om detta framstår som meningsfullt.

Att den sociala konstruktionen av en traditionell kommunikationsmodell ofta använder sig av termer som kodning och avkodning (och därmed avhängigt bildspråk; till exempel om chiffer eller kryptering) kan ifrågasättas med logik. Om vi åter tänker oss en situation där barn, med drastiskt olika referensramar, sittande i en ring säger saker till varandra. Vi tänker oss att det första barnet säger "HUND", nästa barn säger, utifrån sin referensram, ordet "KATT", som ett tredje barn, med sin referensram, förmedlar med ordet "KO". Utifrån denna följd följer automatiskt *inte* att när det tredje barnet säger ordet "KO" så säger det andra barnet "KATT" och det första barnet "HUND". Att hävda detta vore att hävda en ogiltig syllogism. Det andra barnet kan lika gärna säga "RÅTTA" eller vilket annat ord som helst. Inom kryptering finns alltid en kryptonyckel, som är känd för någon. Våra referensramar, däremot, är inte fullt ut kända av någon, inte ens av oss själva. Bildspråket med kodning och avkodning i traditionella kommunikationsmodeller synes för oss därför oriktigt.

En reflexion kan också göras över de definitioner som ges för begreppet information. Vi påminner om det vi tidigare redogjort för i avsnittet Definitioner och avgränsningar, nämligen att Langefors (1973, citerad i Mårtensson, 2001, s. 73) ger definitionen: "Information is any kind of knowledge or message that can be used to improve, or make possible, a decision or action"; och att Shannon & Weaver (1949, citerade i Mårtensson, 2001, s. 73) ger följande definition av samma begrepp: "Information is a measure of one's freedom of choice when one selects a message." Den senare definitionen är starkt kopplad till Shannon & Weavers (1949) resonemang om entropi medan den förra är mer knuten till innebörden hos ordets etymologiska, latinska ursprung. Vid jämförelser mellan teorierna måste självklart sådana skillnader beaktas.

Mindre abstrakta reflexioner av uppsatsämnet finns också att redogöra för. Thodenius (2005, s. 237) skriver i sin doktorsavhandling reflexioner och vidare diskussion att: "Några sådana faktorer [som gäller valet att införa ett informationsledningssystem och användningen av systemet] rör verksamhetens organisering, exempelvis i vilken grad man har en verksamhet spridd på flera geografiska enheter inom och utom landet. En annan intressant fråga att studera närmare är i vilken grad företaget är centraliserat eller decentraliserat." Denna fråga kan anses tangerad i föreliggande uppsats, genom att ge ett exempel på hur ett informationssystem införts i en svensk, tydligt decentraliserad industrikoncern med verksamheter spridda i bland annat Sverige och Kina. Vi ser emellertid att mer forskning för att undersöka dessa aspekter vore positivt.

En kort reflexion kan också göras över hur det är att insamla empiri till en akademisk uppsats i Kina. En första reflexion är att förgivettagna svenska normer kan synliggöras för en, då man utsätts för ett sammanhang där dessa normer inte längre är rådande. Det kan gälla en sådan enkel sak som varför man betraktar ett fikarum som ett fikarum och inte ett "tea-room". Detta geografiska och kulturella förflyttande syns för oss som ett verkligt praktiskt exempel på vad vi kallar Verfremdung av svenska normer och svenskt ledarskap. En andra reflexion är mer ett uttryck för tacksamhet. Vi är tacksamma för att vi som snart examinerade ekonomistudenter fått

möjligheten att inom vår utbildning med egna ögon ha fått se konsekvenserna av en av de värsta finanskriserna i modern historia; i både Sverige och Kina. Att på nära håll bevittna konsekvenserna av denna finanskris är på intet sätt en angenäm erfarenhet, men den har gett oss ökad förståelse och stärkt medkänsla för de individer som på ett högst påtagligt sätt fallit offer för denna finanskris. En tredje reflexion har att göra med informationsdelande på ett samhälleligt plan, nämligen den som uppnås genom yttrandefriheten. Den starka statliga censur som finns i Kina tänker vi oss inte ha påverkat vår studie i någon nämnvärd omfattning, inte minst eftersom vi haft möjlighet att söka empiri på Internet från Sverige; men vi tänker oss att denna aspekt är väl värd att beakta om en studie helt och hållet skulle skrivas från Kina. Denna aspekt kan till exempel förtydligas genom att föreställa sig att en uppsats i Kina ska skrivas om Tibet, där statsmakten starkt har censurerat de webbplatser som finns tillgängliga på Internet, för att inte tala om de uppgifter som kan sökas till exempel på bibliotek.

Att söka tillämpa en strikt socialkonstruktionistisk hållning har enligt vårt tycke visat sig vara en utmaning av intellektuellt slag. Ett känt exempel av kritik riktad mot tillämpningen av socialkonstruktionism har givits av en professor i teoretisk fysik vid New York University, vid namn Alan Sokal. Sokal skrev 1996 en så kallad bluffartikel som publicerades i en postmodernistisk tidskrift där han medvetet parodiserar postmoderna tänkare som begagnar vetenskapliga uttryck som de i hans tycke inte förstår. (Chalmers, 2009). En annan känd professor som riktat känd kritik mot socialkonstruktionismen är Ian Hacking som 1999 publicerade boken *Social Construction of What?*. Två exempel, från denna bok, på när det kan diskuteras om det är berättigat att tala om dessa som sociala konstruktioner är den sociala konstruktionen av flyktingkvinnor och den sociala konstruktionen av kvarkar. (Hacking, 1999). Vi tänker oss att Hackings ifrågasättande av detta mer skulle kunna användas som ett ifrågasättande av användningen och tillämpningen av socialkonstruktionismen än socialkonstruktionismen i sig. Är då kvarkar en social konstruktion? Vi anser att det naturligtvis beror på vad vi menar med kvarkar och vad vi menar med social konstruktion. Detta kan knytas till en poststrukturalistisk språkförståelse. Det kan också sättas i relation till den infologiska ekvationen, som säger att information är en funktion av data, tid för tolkning och referensram. Språkets gränser är världens gränser, som Ludvig Wittgenstein menade. Vi anser att språk inte kan existera utan referensram. Vi anser att logik inte heller kan existera utan referensram och att den om den kunde det vore den meningslös. Ord är sociala konstruktioner. ”En kvark” är en social konstruktion. ”Data” är en social konstruktion. ”Allt” är en social konstruktion. ”Inget” är en social konstruktion.

Då vi försökt se skillnader mellan Shannon-Weavermodellen och Langefors infologiska ekvationen har vi många gånger ifrågasatt grundvalen för vårt eget tänkande. Det kan tänkas påverka att vi anser att vårt intuitiva tänkande många gånger är uppbyggt kring motsatspar, som inte alltid nödvändigtvis behöver vara berättigade. På så sätt har kanske skillnader mellan Shannon-Weavermodellen och Langefors infologiska ekvation överbetonats. Vi tänker oss att skillnaderna kanske är större i teoriernas exogena än deras endogena variabler. Med ett liknande resonemang tänker vi oss att förklaringen till olikheterna i teorierna mer får sökas i metafysiken än något slags modellernas tillämpade fysik. Detta skulle kunna tala för att det är meningslöst att

försöka infoga Langefors infologiska ekvation i ett termodynamikens sammanhang, eftersom skillnaderna snarare är filosofiska.

Vi tänker oss att sättet *vi* betraktar världen avgör hur vi betraktar införandet och den grundläggande implementeringen av ett CRM-system i uppsatsföretaget. Skälet till att vi citerar inledningen till August Strindbergs (1907/1901, s. 7) Ett drömspel i början av vår analys är att vi tycker att den pjäsen fångar hur komplex världen kan te sig ”på en obetydlig verklighetsgrund”. Ett annat citat, från filmen Det sjunde inseglet av Ingmar Bergman (1957), inte osannolikt starkt influerat av just Ett drömspel, kan ytterligare illustrera den svårmodiga skepsis som kan finnas hos den som fäster vikt vid vår obetydliga verklighetsgrund. Där är det den trolöse Jöns som ritar en krumelur föreställande honom själv på en brädlapp och därpå utbrister: ”Här ser du väpnaren Jöns. Han flinar åt Döden, flabbar åt Herren, skrattar åt sig själv och ler mot flickorna. Hans värld är en Jönsvärld, trovärdig för ingen utom för honom själv, löjlig för alla, även för honom själv, meningslös i himlen och likgiltig i helvetet.”

Med detta sagt vill vi bara klagöra att det vore intressant, inte minst ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv (!), att låta vidare forskning också utgå från en annan grund än den socialkonstruktionistiska.

8. Källor

- Ahl, H. (2004). *The Scientific Reproduction of Gender Inequality*. Malmö: Liber.
- Allén, S. (1988). *Norstedts svenska ordbok*. Stockholm: Norstedts förlag.
- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära: introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, B. (1991). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. New York: Verso.
- Asimov, I. (1967). *I, Robot*. London: Dubson.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bengtsson, A., Pedersen, N. & Tolar, R. (2002). *CRM – Ett verktyg för värdering av kundkapitalet?* Master Thesis. Lund: Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Bergman, I. (1957). *Det sjunde inseglet*. [Film]. Sverige: Svensk Filmindustri.
- Björkegren, D. (1988). *Företagsekonomisk kunskapsbildning inom områden med låg teoribildning*. Research-paper nr. 6356. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (1998). *Standardiseringen*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Brush, C., Carter, N., Gatewood, E., Greene, P. & Hart, M. (2004). *Clearing the Hurdles: Women building high-growth businesses*. New Jersey: Prentice Hall.
- Businessdictionary [online], tillgänglig från:
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-politics.html> [15 maj 2009]
- Capurro [online], tillgänglig från: <http://www.capurro.de/trita.htm> [11 maj 2009]
- Chalmers [online], tillgänglig från: http://www.math.chalmers.se/~olleh/Sokal_recension.pdf [11 maj 2009]
- Chomsky, N. (1957). *Syntactic Structures*. Hauge/Paris: Mouton.
- de Beauvoir, S. (1949). *Le deuxième sexe*. Paris: Gallimard.
- Coughlan, P. & Coughlan, D. (2002). Action Research for Operations management. *International Journal of Production and Operations Management*. 22(2): 220-240.
- Dagens Nyheter [online], tillgänglig från: <http://www.dn.se/nyheter/vetenskap/nionde-planet-upptacks-inom-tio-ar-1.719037> [14 maj 2009a]
- Dagens Nyheter [online], tillgänglig från:
<http://www.dn.se/blogg/spraket?kategori=Könsmarkerat%20språk> [11 april 2009b]
- Dagens Nyheter [online], tillgänglig från: <http://www.dn.se/opinion/censur-pa-export-1.699952> [20 april 2009c]
- Dagens Nyheter [online], tillgänglig från: <http://www.dn.se/nyheter/varlden/youtube-blockeras-av-kina-1.829409> [20 april 2009d]
- Darwin, C. (1871). *Descent of Man*. London: Murray.
- Devitt, M. & Sternely, K. (1987). *Language & Reality*. Worcester: Basil Blackwell.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, April 1983, 48, s. 147-160.
- Ebad, P. (2006). *Customer Relationship Management – en studie om hur CRM tillämpas i företagen*. Master Thesis. Göteborg: IT-Universitetet i Göteborg.

- Franklin, T. (1999). *Gains from cultural awareness in information system implementations – A study of four critical success factors*, Master Thesis, Stockholm School of Economics.
- Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden*. Stockholm: Liber.
- GEDYS IntraWare [online], tillgänglig från <http://www.gedys-intraware.com/list-of-publications285/crm-definitions-and-positioning/?lang=2> [3 mars 2009]
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gamson, W. A. (1968). *Power and Discontent*. Florence, Ky.: Dorsey Press
- Garsten, C. (2001). Bland ”äpplen” och ”änglar” i translokala organisationer, i Hannertz, U. (red), *Flera fält i ett*. Stockholm: Carlsson Bokförlag, s. 163-194.
- Geert-Hofstede [online], tillgänglig från: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml [2 april 2009a]
- Geert-Hofstede [online], tillgänglig från: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_south_korea.shtml [2 april 2009b]
- Geert-Hofstede [online], tillgänglig från: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php [2 april 2009c]
- Globalisation Guide [online], tillgänglig från: <http://www.globalisationguide.org/01.html> [14 april 2009]
- Grice, P. (1957). Meaning, i Grice, P. (1989). *Studies in the Way of Words*. Cambridge: Harvard University Press, s. 213-223. (Ursprungligen publicerad i *The Philosophical Review*, Vol. 66, juni, 1957.)
- Hacking, I. (1999). *The Social Construction of What?* Cambridge: Harvard University Press.
- Hadenius, S. & Weibull, L. (2005). *Massmedier*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Harvard.edu [online], tillgänglig från: <http://cyber.law.harvard.edu/filtering/china/> [21 april 2009a]
- Harvard.edu [online], tillgänglig från: <http://cyber.law.harvard.edu/filtering/china/block-kw.html> [21 april 2009b]
- Hearn, J. & Parkin, W. (1987). *”SEX” at ”WORK”. The Power and Paradox of Organization Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf.
- Hellstam Segergren, T., Meza Reyes, D. & Niklasson, E. (2007). *CRM för Researrangörer – Ett sätt att uppfylla drömmar*. Master Thesis. Lund: Lunds Universitet.
- Hirji, K. K. (2004). CRM Package Implementation in a Multi-National Bank. *IEEE Canadian Review*, 2004, s. 20-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, C. (2004) *Rekrytering av företagsledare: En studie i homosocialitet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hübinette, T. (2005). *Comforting an Orphaned Nation*. Stockholm: Stockholm University Department of Oriental Language.
- Hübinettes hemsida [online], tillgänglig från: http://www.tobiashubINETTE.se/blandrelationer_2.pdf [14 april 2009]
- IAU [online], tillgänglig från: http://www.iau.org/public_press/news/release/iau0603/ [31 maj 2009]
- IDG [online], tillgänglig från: <http://www.idg.se/2.1085/1.222150/facebook-ar-battre-an-crm> [15 maj 2009a]

- IDG [online], tillgänglig från: <http://www.idg.se/2.1085/1.217203/microsoft-trappar-upp-pa-kundvard> [15 maj 2009b]
- IDG [online], tillgänglig från: <http://www.idg.se/2.1085/1.215374/god-kundvard-ska-trotsa-sparivern> [15 maj 2009c]
- Institutionen för data- och systemvetenskap på Stockholms Universitet [online], tillgänglig från: <http://dsv.su.se/systemanalys/informationssystem/> [15 maj 2009]
- ISO [online], tillgänglig från: <http://www.iso.org/iso/about.htm> [22 april 2009a]
- ISO [online], tillgänglig från: http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_what-standards-do.htm [22 april 2009b]
- Janik, A. (1985). *Om Wittgenstein och Wien – Tre föreläsningar av Allan Janik*. Forskningsrapport nr 50. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Janik, A. (1995). *Närvarons dimension – Essäer om Wittgenstein och språkets gränser*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Johannesson, K. (2001). *Tala väl – 10 lektioner i praktisk retorik*. Stockholm: Norstedts.
- Karlsson, S. (2008). *Kan symboler överföra mening? – En teoretisk diskussion om kommunikation*. Licentiatuppsats 2008:44. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Keen, P. G. W. & Scott Morton, M. S. (1978). *Decision Support Systems: An Organizational Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Kotler, P. Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- Landes, J. B. (1988). *Women and the Public Sphere in the Age of the French Revolution*. New York, NY: Ithaca.
- Langefors, B. (1966). *Theoretical Analysis of Information Systems*. Lund: Studentlitteratur.
- Langefors, B. (1973). *Theoretical Analysis of Information Systems*. Philadelphia: Auerbach Publishers.
- Langefors, B. (1993). *Essays on Infology*. Gothenburg Studies in Information Systems. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Langefors, B. (1995). *Essays on Infology: Summing up and Planning for the Future*, Dahlbom, B. (red), Lund: Studentlitteratur.
- Lawline [online], tillgänglig från: <http://www.lawline.se/besvaradfraga.php?id=6103> [21 maj 2009]
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, I, s. 5-41.
- Lieberman, S. (1956). The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants. *Human Relations*, 9 (4), 385-402.
- Liu, Y. (2009). *Best Practice CRM Approaches in Mechanical Engineering in China*. Master Thesis. Stuttgart: University of Stuttgart.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meng, Q., Zou, N. & Zhang, G. (2008). *Application and model of CRM strategy map: an empirical study in China*. Master Thesis. Jiangsu: Jiangsu University of Science & Technology.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, s. 340-363.
- Mintzberg, H. (1975). "The Manager's Job: Folklore and Fact". *Harvard Business Review*, 53(4).
- Monk, R. (1990). *Wittgenstein – Geniets plikt*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Mral, B. (1995). Konsten att välja rätt mask – Kvinnors retorik, i Åsberg, C. (red), *Retoriska frågor*.

- Stockholm: Norstedts.
- Mårtensson, P. (2001). *Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management* (11:7-8) 1996, s. 833-845.
- Ny Teknik [online], tillgänglig från:
http://www.nyteknik.se/rss/nyhetsbrev_it_telekom/article347836.ece [15 maj 2009]
- Nørretranders, T. (1993). *Mærk verden. En beretning om bevidsthed*. København: Gyldendal.
- Ogden, C. K. & Richards, I. A. (1956). *The Meaning of Meaning: A study of the Influence of Language upon Thought and of the Science of Symbols*. New York: Harcourt Brace.
- Orwell, G. (1949). *Nineteen Eighty-Four*. London: Penguin Books.
- Perloff, J. (2004). *Microeconomics*. Boston: Pearson Education.
- Personuppgiftslag 1998:204.
- Petersson, O. & Söderlind, D. (1993). *Förvaltningspolitik*. Stockholm: Publica.
- Pfeffer, J. (1981). Conditions for the Use of Power, i *Power in Organizations* Marchfield: Pitman, s. 67-81.
- Polanyi, K. (1944/1989). *Den stora omdaning*. Lund: Arkiv förlag.
- Polanyi, M. (1958/2003). *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Pul.nu [online], tillgänglig från: <http://www.pul.nu/> [26 februari 2009]
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Radio 86 [online], tillgänglig från: <http://www.radio86.se/allt-om-kina/livsstil/kinesiska-traditioner/5767/fotbindning-i-det-forntida-kina-lotusfotter> [1 april 2009]
- Ranes, J. (2008). "Regissören ska behandlas med silkesvantar". Examensuppsats. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oak, CA: Pine Forge Press.
- Royal Court [online], tillgänglig från:
<http://www.royalcourt.se/royalcourt/theroyalfamily/latestnews/2009/engagementbetweenncrownprincessvictoriaanddanielwestling.5.6b0698e911fa8f90058800052.html> [11 april 2009]
- Schein, E. H. (1993). Legimitating Clinical Research in the Study of Organizational Culture, *Journal of Counseling & Development*, Juli/Augusti 1993, Vol. 71, s. 703-708.
- Schön, L. (2007). *En modern svensk ekonomisk historia – tillväxt och omvandling under två sekel*, andra upplagan. Stockholm: SNS Förlag.
- Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication, *The Bell System Technical Journal*, Vol. 27, July, October, 1948, s. 379-423, 623-656.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press.
- Sjöstrand, S-E. (1997). *The Two Faces of Management: The Janus Factor*. London: Thomson Learning.
- Skugge, M. (1999). *Intranät och centraliseringar – En studie i hur intranät och organisationer påverkar varandra med avseende på centraliseringar*. Seminarieuppsats. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

- Sundgren, B. & Steneskog, G. (2003). Information Systems for Concerted Actions i Sundgren, B., Mårtensson, P., Mähring, M. & Nilsson, K. (2003). *Exploring Patterns in Information Management*. Stockholm: EFI, The Economic Research Institute.
- Svensson, A. (2008). *Hey Dolly*. Stockholm: Norstedts.
- Sveriges Radio [online], tillgänglig från <http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/tema/artikel.asp?ProgramID=3097&artikel=2658308> [11 april 2009]
- SVT [online], tillgänglig från: http://svtplay.se/v/1562878/dokument_utifran/tillbaka_till_himmelska_fridens_torg [27 maj 2009]
- Spender, D. (1980). *Man Made Language*. London: Routledge/Kegan Paul.
- Språkrådet [online], tillgänglig från: <http://www.sprakradet.se/2455#item102000> [22 april 2009].
- Strindberg, A. (1901/1988). *Nationalupplagan av August Strindbergs samlade verk - Ett drömspel*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Sydsäter, K. (1991). *Matematisk analys för ekonomer – med en inledning till matrisräkning*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Söderberg, H. (1905). *Doktor Glas*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Thodenius, B. (2005). *Användning av ledningsinformationssystem – en longitudinell studie av svenska storföretag*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Thodenius, B. (2006). *Organisering av kunskap – en studie av Wallenberg Consortium North*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- TT [online], tillgänglig från: <http://www.tt.se/ttsprak/skrivregler/previewPage.aspx?chapter=12&page=9&xml=ttspraket.xml&template=ttspraket.inc> [23 april 2009]
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det går an*. Lund: Studentlitteratur.
- Wennberg, K. (2009). Undersökningens syfte och perspektiv. Manuskript, Kurs 1205s kurskompendium.
- Werr [online], tillgänglig från: <https://studentweb.hhs.se/courseweb/CourseWeb/Public/PhD103/0704/Collaborative%20research%20sem.ppt> [31 maj 2009]
- Wester, V. (2001). *Bör kvinnor sära på benen?* i RetorikMagasinet nr 10 tema kroppsspråk, årgång 3, juni 2001. Åstorp: Rhetor Förlag.
- Wikipedia [online], tillgänglig från: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsmodell> [26 februari 2009a]
- Wikipedia [online], tillgänglig från: http://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver_model [9 maj 2009b]
- Wikipedia [online], tillgänglig från: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Dr> [27 februari 2009c]
- Wikipedia [online], tillgänglig från http://sv.wikipedia.org/wiki/Social_norm [25 mars 2009d]
- Wikipedia [online], tillgänglig från: http://sv.wikipedia.org/wiki/Hofstedes_fem_kulturdimensioner [2 april 2009e]
- Wikipedia [online], tillgänglig från: <http://sv.wikipedia.org/wiki/V%C3%A4stv%C3%A4rlden> [2 april 2009f]

Wikipedia [online], tillgänglig från:

http://sv.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6rsta_v%C3%A4rlden [2 april 2009g]

Wikipedia [online], tillgänglig från: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Flerspr%C3%A5kighet> [10 april 2009h]

Winter Jörgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Wittgenstein, L. (1922). *Logisch-Philosophische Abhandlung*. London: Routledge & Kegan Paul.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophische Untersuchungen*, i Ludvig Wittgenstein Werkausgabe band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1999, s. 231-485.

Wittgenstein, L. (1983). *Särskilda anmärkingar*. Bodafors: Bokförlaget Doxa.

Wittgenstein, L. (2000). *Filosofi*. Stockholm: Glänta produktion.

Yanchi, Q. (1992). *Mao – Man not God*. Beijing: Foreign Languages Press.

Zaleznik, A. & Kets de Vries, M. (1984). *Leadership as a text. An Essay on Interpretation*. Forskningsrapport. Harvard Business School, Boston.

Appendix

En definition av mikroskopisk entropi ges av:

$$S = -k \sum_r p_r \log p_r$$

där k är Boltzmanns konstant

$$k_B = 1,38065 \cdot 10^{-23} \text{ J/K} = 8,61734 \cdot 10^{-5} \text{ eV/K.}$$

och

$$p_r = p_r(T, U_r) = \frac{e^{-\frac{U_r}{kT}}}{\sum_i e^{-\frac{U_i}{kT}}}$$

är sannolikheten att systemet är i tillstånd r med energin U_r , för en viss frihetsgrad r .

Figur I. En definition av mikroskopisk entropi.

Claude Shannons definition av entropi för en informationskälla är en analogi av mikroskopisk entropi och ges beteckningarna:

$$H = - \sum_i p_i \log p_i$$

Figur II. En definition av entropi för en informationskälla, enligt Claude Shannon.

Koncernchef							
		Affärsområdet Telekom					
		Omega 1 (till och med 1 mars 2009)					
		Omega 2					
		Omega 3					
		Omega/Beta 1 (från och med 1 mars 2009)					
Affärsområde X	Affärsområde Y	Telekombolag Alfa	Telekombolag Beta	Telekombolag Gamma	Telekombolag Delta		
			Alfa 1	Omega/Beta 1			Delta 1
			Alfa 2				Delta 2
			Alfa 3				Delta 3
			Alfa 4				Delta 4
			Alfa 5				
			Alfa 6				
			Alfa 7				
			Alfa 8				
			Alfa 9				
			Alfa 10				
			Alfa 11				
			Alfa 12				
			Alfa 13				

Figur III. Organisationsschema över varifrån och vem ifrån empirin har hämtats.

Omega 1: Affärsområdeschef för telekom till och med 1 mars 2009, svensk man.

Omega 2: Marknads- och försäljningsdirektör för Asien, svensk man.

Omega 3: Marknads- och försäljningsdirektör för Europa, svensk man.

Omega/Beta 1: Affärsområdeschef för telekom från och med 1 mars 2009 samt verkställande direktör för Telekombolag Beta, svensk man.

Alfa 1: Verkställande direktör för Telekombolag Alfa, kinesisk man stationerad i Kina.

Alfa 2: Global direktör för den operativa verksamheten och inköp, svensk man.

Alfa 3: Key Account Manager, kinesisk kvinna.

Alfa 4: Key Account Manager, kinesisk kvinna.

Alfa 5: Inköpschef, kinesisk man.

Alfa 6: Försäljningschef och operationell chef för Sydostasien, kinesisk man.

Alfa 7: Key Account Manager, kinesisk kvinna.

Alfa 8: Planeringschef, kinesisk kvinna.

Alfa 9: Teknisk ingenjör, malaysisk man.

Alfa 10: Projektingenjör, kinesisk man.

Alfa 11: Key Account Manager, kinesisk man.

Alfa 12: Säljare, kinesisk kvinna.

Alfa 13: Forsknings- och utvecklingsingenjör, kinesisk man.

Omega/Beta 1: Affärsområdeschef för telekom från och med 1 mars 2009 samt verkställande direktör för Telekombolag Beta, svensk man.

Delta 1: Forsknings- och utvecklingschef, svensk man.

Delta 2: Försäljningschef för Asien, kinesisk man.

Delta 3: Key Account Manager, malaysisk man.

Delta 4: Verkställande direktör för Telekombolag Delta, svensk man stationerad i Sverige.

IT-konsult 1: Tysk man.

IT-konsult 2: Svensk man.

Kate Cheng: Skräddare och försäljare, kinesisk kvinna.

Alfred Che: Delägare i kommunikationskonsultbyrån Kreab Gavin Anderson, kinesisk man.

Muntliga uppgifter från forskare på Handelshögskolan i Stockholm utan anknytning till uppsatsföretaget:

Gillberg, Nanna, den 29 januari 2009, föreläsning vid Handelshögskolan i Stockholm.

Thodenius, Björn, den 6 maj 2009, samtal vid Handelshögskolan i Stockholm.

Thodenius, Björn, den 13 maj 2009, samtal vid Handelshögskolan i Stockholm.

Thodenius, Björn, den 26 maj 2009, samtal vid Handelshögskolan i Stockholm.

Werr, Andreas, den 10 februari 2009, föreläsning vid Handelshögskolan i Stockholm.