



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2005-05-20

Svenskt ledarskap i utlandet

Reflektioner och erfarenheter att leda interkulturella arbetsteam utomlands ur ledarperspektiv

Anna Böckman

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 41- 60 poäng
Sidantal:	52 inklusive bilagor
Titel:	Svensk ledarskap i utlandet - Reflektioner och erfarenheter att leda interkulturella arbetsteam utomlands ur ledarperspektiv.
Författare:	Anna Böckman
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2005-05-20
Sammanfattning:	<p>I en allt mer globaliserad värld är det nödvändigt att människor kan och har förmågan att jobba i andra länder och med medarbetare som har en annan kulturell bakgrund.</p> <p>Syftet med uppsatsen har varit att undersöka vilka egenskaper som krävts för ett interkulturellt ledarskap hos ledare som jobbat utomlands och vad de lärt sig av sina erfarenheter under den här tiden.</p> <p>Studien har haft en kvalitativ ansats där insamlingen av empirin har skett på ett av Sveriges största företag som nämns som ”Koncernen” genom semistrukturerade intervjuer.</p> <p>Resultatet har visat att kommunikation spelar en mycket stor roll i detta avseende. Detta innefattar både verbal och icke- verbal kommunikation. Viktiga egenskaper hos interkulturella ledare är bl.a. förmågan att vara öppen och social. Samtliga intervjupersoner ansåg att vistelsen utomlands hade gjort att deras yrkesroll stärkts både i yrkeslivet och i det privata.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, interkulturella team, team arbete, teamledare, interkulturell kommunikation, kommunikation, interkulturellt ledarskap, kulturell sensivitet, kritisk kulturell medvetenhet.

Innehållsförteckning

<i>Förord</i>	i
1. Inledning	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor	2
1.2 Pedagogisk relevans	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Begrepp	3
2. Teori	4
2.1 Litteratur	4
2.1.1 Litteratursökning och urval	4
2.1.2 Källkritik	4
2.2 Ledarskap	5
2.2.1. Den auktoritära ledaren	5
2.2.2 Teori X & Y	6
2.3. Interkulturellt ledarskap	7
2.3.1 Kultur	7
2.3.2 Viktiga egenskaper hos interkulturella ledare	8
2.3.3 Interkulturella arbetsgrupper	9
2.4 Interkulturell kommunikation	10
2.4.1 Kommunikationens grunder	10
2.4.1.1 Verbal kommunikation	11
2.4.1.2 Icke-verbal kommunikation	12
2.4.2 Kommunikation över gränser	12
2.4.2.1 Hofstede's dimensioner	13
2.4.2.2 Nordiska chefer	15
3. Metod	16
3.1 Utgångspunkter	16
3.1.1 Kvalitativ metod	16
3.1.2 Förförståelse	17
3.2 Genomförande	17
3.2.1 Val av företag	17
3.2.2 Val av intervjupersoner	18
3.2.3 Insamling av data	19
3.2.4 Bearbetning och analys av data	20
3.3 Metoddiskussion	20
3.3.1 Kvalitetsmässiga aspekter	20

3.3.2 Urvalet	21
3.3.3 Intervjuguide och intervjuerna	21
3.3.4 Etik	22
4. Resultat	23
4.1 Bakgrund och syn på ledarskap	23
4.2 Svensk ledare i utlandet	24
4.2.1 Internationella medarbetare	26
4.2.2 Kommunikation och tidsuppfattning	27
4.2.3 Möjlighet till inflytande och förändring	29
4.3 Att växa i sin ledarroll	29
5. Analys och Diskussion	31
5.1 Ledarskap i sin helhet	31
5.1.1 När nytt möter gammalt	32
5.1.2 Internationella arbetsgrupper och medarbetare	32
5.1.3 Svenskt ledarskap utomlands	33
5.2 Kommunikationens nödvändighet	34
5.2.1 Interkulturell kommunikation	34
5.2.2 Nationell kultur och ledarskap	35
5.2.3 Tidsperspektiv och ledarskap	36
5.3 Ledarens roll i interkulturellt sammanhang	37
5.3.1 Egenskaper	37
6. Avslutande reflektioner	39
6.1 Slutsatser	39
6.2 Sammanfattande kommentarer	39
Referenser	41
Bilagor	a
Bilaga I: E-post till intervjupersonerna	a
Bilaga II: Intervjuguide	b

Förord

Inledningsvis vill jag tacka Koncernen som gav mig tillträde till fältet, däribland min kontaktperson på HR-avdelningen för det vänliga mottagandet. Vidare vill jag tacka Er intervjupersoner för att Ni var så hjälpsamma och tog Er tid att ställa upp på mina intervjuer. Utan Ert stöd, Er favör och Ert intresse hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra.

Jag vill också tacka min handledare Viveka Jerndorf som genom sitt stöd uppmuntrat och kommit med konstruktiv kritik då det behövts.

Jag vill också tacka Gunilla Nilsson som gav mig den ursprungliga idén, genom att berätta om sina egna erfarenheter, även om mina tankar just då var riktade åt ett annat håll.

Slutligen vill jag tacka min familj och mina vänner som ställt upp och bl.a. fungerat som stöttepelare och korrekturläst arbetet gång på gång. En person som bidragit på sitt speciella sätt är Christian som genom sitt stora tålamod stått ut med mig därhemma.

Lund, Maj 2005

Anna Böckman

1. Inledning

”... Den mångkulturella samhällsutvecklingen har ökat behovet av nya identiteters formeringar gällande etnicitet, språk etc...” (Lahdenperä, 2004, s. 20)

Världen är numera en global arbetsplats. Många företag och koncerner är idag etablerade på många platser runt om i världen. Detta kan ge möjligheter för de anställda att jobba en period i ett annat land, alltifrån några veckor till flera år. Det berikar och skapar nya utvecklingsmöjligheter för de personer som klarar av det, men det innebär också att man i vardagen möter människor med annan kulturell bakgrund som har andra värderingar och uppfattningar om saker och ting. Mötet med andra kulturer och olika sätt att kommunicera varierar och berikar vårt liv, samtidigt som det ger oss nya utmaningar. Det innebär andra sätt att uppleva saker som man möter ute i arbetslivet som kan ifrågasättas, bl.a. vårt sätt att uppfatta ledarskap, som inte är likadant överallt. Samtidigt ställer det krav på att företagen kan anpassa sig efter sina medarbetare och få dem att trivas.

Som på många arbetsplatser överallt utförs arbetet i olika grupper eller team. Gruppmedlemmarna har i internationella sammanhang många gånger olika kulturella och nationella bakgrunder. Det finns idag många exempel på interkulturella arbetsteam, från internationella rymdprojekt till interkulturella arbetsteam i olika snabbmatskedjor. Ledarskap för dessa grupper har många olika namn och ett av det vanligaste på engelska kallas i internationella sammanhang är ”¹*diversity management*”. Behovet av att kunna leda grupper av mångfald fordrar att ledaren har många egenskaper som inte tidigare krävdes därav att inte är rädd för förändring. Detta gör det intressant att fördjupa sig mer runt detta ledarskap och hur det fungerar på svenska företag och för svenska ledare som får en ledar position med internationella medarbetare då de själva befinner sig utomlands.

Mitt intresse för andra länder och språk har yttrat sig i olika företeelser som gjort att jag åkt utomlands periodvis av olika anledningar. Det har bl.a. gjort att jag har studerat och jobbat vid två tillfällen utomlands. Även om resandet i olika arbeten kräver ett visst resande anser jag att detta är något som kommer att bli allt mer vanligare med tiden både inom Europa och i andra världsdelar. Dessutom tycker jag det är ett spännande område att forska om bl.a. eftersom det finns mycket som man kan lära sig av från andra personer som ser världen på ett annat sätt än en själv. Personligen upplevde jag att mina erfarenheter utomlands bidrog till att jag växte som person och fick ett bredare perspektiv på olika saker som man inte innan reflekterat kring, samtidigt som intresset ökade för hur andra i samma eller liknande situation upplevde sina erfarenheter.

¹ Eng. *Diversity*. Det svenska motsvarande ordet är: *mångfald*.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet i den här uppsatsen är att analysera hur fyra ledares erfarenheter och upplevelser i samband med ledaruppdrag utomlands påverkat dem i ledarrollen.

För att klargöra syftet ytterligare har jag utvecklat två forskningsfrågor.

- *Vilka krav ställs på ledarskap i ett interkulturellt sammanhang då man är ansvarig för ett internationellt arbetslag?*
- *Hur utvecklas man av att jobba som ledare med interkulturella arbetsgrupper framför allt i ledarrollen?*

1.2 Pedagogisk relevans

Jag har inom ledarskap valt att skriva om olika ledares erfarenheter av att jobba utomlands.

Den vanligaste uppfattningen om vad ämnet pedagogik omfattar är det man förknippar med skolundervisningen i de tidigaste klasserna i skolutbildningen, men det också har en bredare förankring:

”... Pedagogiken rymmer som ämne allt som har med lärande, utveckling, vägledning att göra...” (Lahdenperä, 2004, s. 13).

Det finns också en förgrening inom pedagogikämnet som har med vuxenutbildning att göra och det omfattar utvecklingen och lärandet i arbetslivet som utgör en stor del av en vuxen människas liv:

”... Pedagogik med arbetslivsinriktning, som en del inom disciplinen pedagogik, kan sägas vara det vetenskapliga studiet av påverkansprocesser i arbetslivet...” (Tedenljung & Ryhammar, 2001, s. 9)

Mitt syfte ligger nära en del av grenen av pedagogik som ligger nära arbetslivs pedagogik, interkulturell pedagogik som har med många aspekter att göra:

”... Man betraktar interkulturell pedagogik som ett övergripande begrepp som innefattar interkulturellt lärande, interkulturell kommunikation, interkulturell undervisning, mångkulturell och interkulturell forskning...” (Lahdenperä, 2004, s.13).

Jag anser mitt syfte vara pedagogiskt relevant eftersom det handlar om hur samhället och ledare kan hantera interkulturella grupper, och vilka erfarenheter man som ledare kan tillgodogöra sig i sitt arbete.

1.3 Avgränsningar

Mitt syfte talar tydligt om vad jag har för avsikt att fördjupa mig i men det finns en del angränsande områden som jag inte kommer att använda mig av i den kommande analysen.

Ett exempel på ett sådant område är makt, ett begrepp som ofta kopplas samman med ledarskap och hur det kan relateras till olika ledare och vilken sorts makt de har.

Mitt syfte har baserats på ledarnas egna uppfattningar om sitt ledarskap och inga medarbetare i teamen har kommit till tals. Därmed är själva ledarskapet det huvudsakliga fokus.

Jag har också valt att se hur kommunikation och kultur relaterar till detta område. På samma sätt är kommunikation stora områden som jag valt att begränsa genom att sätta dem i relation till ledarskapet. Kommunikation sker mellan människor och mycket är inriktat på den interkulturella kommunikationen, verbal och icke verbal och vad som förenar och försvårar detta. Här handlar det inte heller om kommunikation i organisationer utan mellan individer.

När jag i uppsatsen nämner ledarskap och arbetsteam har jag avgränsat mig till att endast resonera kring interkulturellt ledarskap och interkulturella arbetslag ur ledarnas synvinkel och inte på själva teamet och de enskilda medlemmarna.

Närliggande ämnen runt mitt syfte och mina frågeställningar är företagsekonomi och psykologi och jag har använt mig av en del litteratur i dessa teman, men den har bearbetats ur ett pedagogiskt perspektiv.

Ett annat område är kultur, och det är huvudsakligen den nationella kulturen, då jag inte går in på organisationskultur.

Jag har i min studie valt bort att anlägga ett genusperspektiv, men detta återkommer jag till i 6.2.

1.4 Begrepp

Det används många olika termer och begrepp som kan vara förvirrande för dem som inte är så väl bevandrade inom området. De olika begreppen som förekommer är bl.a. mångkulturell, multikulturell, interkulturell, internationalisering osv. och dessa används jämbördigt utan att dessa begrepp definierats. Därför har jag valt att förklara ingående hur jag kommer att definiera termerna i fortsättningen för att undvika förvirring bland läsarna. Det gemensamma för dessa termer är emellertid att de relaterar till de kvalitativa aspekter i ett samhälle som präglas av etnisk och kulturell mångfald (Lahdenperä, 2004).

För att undvika förvirring kommer jag endast att använda mig av termerna *interkulturellt ledarskap* och *interkulturella arbetslag/team*.

Begreppet *kultur* är övervägande menat till den nationella kulturen och inte kulturer i organisationer. Jag anser att genom att använda det, skulle innebära att gå in på företeelser som skulle vara alltför långt borta från syftet.

2. Teori

I detta kapitel kommer jag att redogöra för de olika teorier som utgör den teoretiska referensramen. Kapitlet är uppdelat i delar där jag börjar med att beskriva olika ledarskapsteorier sedan interkulturella grupper och slutligen interkulturell kommunikation.

2.1 Litteratur

2.1.1 Litteratursökning och urval

Datainsamling påbörjades med utgångspunkt att undersöka vilken tidigare forskning som gjorts i ämnet. Här hittade jag olika författare och jag försökte också att leta upp litteratur till nya olika sökningar i databaser. I det andra skedet sökte jag på den nationella sökkatalogen LIBRIS och Lunds universitets katalog LOVISA och i databasen ELIN@Lund efter artiklar relaterade till ledarskap. Sökorden jag använde mig av var främst på engelska; *diversity management* samt *cross-cultural work groups* och därefter sökte jag de svenska motsvarande orden och olika ord kombinationer.

Nyckelorden jag sökt på har varit ledarskap, *internationell management*, *tvärkulturellt ledarskap*, eftersom de alla är synonymer med mitt ämne. Andra sökord har varit *kommunikation*, *interkulturell kommunikation* osv. Under hela arbetet har jag fortlöpande letat efter mer litteratur och på det viset utökat min teoretiska del.

2.1.2 Källkritik

Mycket av den litteratur som skrivits inom det här området är engelskspråkig och övervägande amerikansk. Det beror på att mycket forskning inom det här området har bedrivits i USA under lång tid och inte varit så vanlig i Europa och Sverige, även om det på senare tid börjat bli mer vanligt här. Det är därför mycket viktigt som forskare i det här sammanhanget att vara källkritisk och ha förmågan att bedöma litteraturens trovärdighet. Thurén (1997) har konstruerat en lista på källkritiska principer, som forskaren kan använda sig av när man ifrågasätter källor.

De källkritiska principerna är fyra punkter som kan sammanfattas så här: 1. *Äkthet*, det vill säga att källan ska vara den utger sig för att vara; 2. *Tids samband*, ju längre tid som gått mellan händelsen och källans utsaga, desto större skäl finns det att tvivla på källan; 3. *Källan skall vara oberoende*, det vill säga inte vara en kopia av en annan källa; 4. Man skall inte ha anledning att misstänka *tendenser*, det vill säga att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av ett intresse att förvränga verklighetsbilden.

Man skiljer primärdata och sekundärdata då man redogör för en källas ursprung. Primärdata är nya data som forskaren själv samlar in genom att använda sig av en eller flera datainsamlingsmetoder. Halvorsen (1992) presenterar några viktiga sekundärkällor och beskriver några av de problem och möjligheter som det innebär att använda sådant datamaterial. Det finns olika typer av sekundärdata, s.k. processdata som uppstår i samband med löpande aktiviteter i samhället, bokföringsdata och slutligen forskningsdata. Forskning utifrån forskningsmaterial, som insamlats av andra, kan ske

på två sätt. Det har varit mitt syfte att i första hand söka efter primärkällor. Då detta inte gått av olika anledningar, har jag letat upp sekundärkällor som jag sedan undersökt mer och dubbelkollat med annan litteratur för att vara på den säkra sidan, och på det sättet gått flera varv runt för att säkra mina källor. En del av de primärkällor som jag sökt efter har inte funnits tillgängliga på biblioteken i Lund, utan jag har därför fått använda mig av olika översikts litteratur för att stärka källorna. Ett exempel är då annan översiktslitteratur fick komplettera primärkällorna var då Douglas McGregors böcker inte blev tillgängliga för utlåning: "The human side of enterprise" och "Leadership and motivation".

2.2 Ledarskap

Det förekommer många olika definitioner av ledarskap, och vad det som term har för betydelse. Ledarskap i sig är ett sammansatt fenomen i de flesta människors vardag. Vi har ledargestalter från när vi var små i våra föräldrar som övergår i vuxen ålder till chefer i arbetssammanhang (Alvesson & Deetz, 2000).

Gary Yukl definierar ledarskap på följande sätt genom att använda begreppen ledarskap och management och vad det innebär med arbetets uppgifter;

"Management and leadership both involve deciding what needs to be done, creating networks of relationships to do it, and trying to assure it happens." (Yukl, 2002, s. 6)

Ledarskap handlar alltid om människor, och eftersom ledarskap är om människor, är den en del av kulturen i samhället, där den äger rum. Ledarskap kan definieras på olika sätt, och det förknippas med olika saker beroende på var man befinner sig i jordens alla hörn och ledarstilarna varierar (Lewis, 1997). En gemensam definition av vad ledarskap är inte praktisk möjlig, eftersom det skulle kunna hindra framväxten av nya idéer och sättet att tänka (Alvesson & Deetz, 2000). Denna mångfald som förekommer betyder att en sammanhängande förklaring med generella ambitioner kanske säger relativt lite om rikedom och komplexiteten hos de högst varierande fenomen, som de förutsätts hänvisa till (Ibid.). Med ledning avses alla de åtgärder som företas för att koordinera arbetet i en viss riktning eller ställning som ger möjlighet att bestämma (Svedberg, 2003). Det jag kommer att ta upp här är därmed det interkulturella ledarskapet och även vad som inte anses vara interkulturellt ledarskap. Sådant ledarskap är vanligt i andra världsdelar.

2.2.1. Den auktoritära ledaren

Äldre ledarskapsforskning baseras på en mycket anspråkslös förutsättning att ledaregenskaper är nedärvda, och att det närmast skulle betraktas som en biologisk rangordning, där den som är starkast vinner, och att denna makt och ledarskap skulle härstamma från en högre kraft med rätt att styra. Emellertid har det inte varit lätt att kunna precisera dessa egenskaper (Bakka, Fiveldal & Lindkvist, 1999).

Detta ledarskap kallas *auktoriärt ledarskap*. Auktoritet i sig innebär att ledarskapets beslut uppfattas som legitima och godtagbara av de anställda utan större förevändningar. Den auktoritära ledaren delegerar ut arbetsuppgifterna till sina underordnade utan att

dessa ifrågasätter någonting (Bruzelius & Skärvad, 1995; Flaa, Hofoss et al. 1998). Man bör dock ha i åtanke, att ledarskap i sig inte är detsamma som auktoritet alla gånger (Bolman & Deal, 1997).

Mycket av makten som ledaren utövar är patriarkalisk, och mycket bygger dessutom på att den underordnade, i det här fallet den anställde, känner en sorts lojalitet till ledaren och ledarens legitimitet är hämtad från traditionen. Denna auktoritets typ är mer definierad som en *traditionell auktoritet* genererat från Max Weber. Det finns ingen tvekan om att man kan hitta många exempel på denna form i vårt moderna samhälle, i små och medelstora privata företag och i andra länder (Flaa et al, 1998; Weber, 1997). Delar av världen som fortfarande betraktas ha ett auktoritärt ledarskap är i bl.a. Asien, delar av Sydeuropa och i Sydamerika (Hofstede, 1980, 1991).

2.2.2 Teori X & Y

Det har utvecklats nyare teorier om ledarskap som har en mer demokratisk ledar syn. Dessa nya synsätt kommer naturligtvis i konflikt med de gamla traditionella och auktoritära ledarteorierna (Bakka, Fivedal & Lindqvist, 1999).

En av dem som utvecklade en ny förgrening och idéer om ledarskap var Douglas McGregor som utgick ifrån Maslow i psykologin och som kom att kallas för behovspyramiden när han skapade *teorierna X och Y* (Ibid.).

Enligt *Teori X* orkar medarbetaren inte arbeta, är inte inriktad på att ta initiativ eller att medverka i förändringar i företaget. Ledarna och arbetssättet påverkas av den underliggande människosynen och faktorerna som påverkar är aktiviteten, intresset, metoden och annat i ledarens arbete. Ur ett pedagogiskt perspektiv framstår människosynen och människan som en medveten varelse (Their, 1999). En ledare måste enligt teori X göra följande antaganden: Arbete är varken en naturlig eller tilltalande verksamhet för människan, Människan måste därför tvingas arbeta och vill inte tänka eller ta ansvar (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Teori X innefattar bl.a. tvång och hård kontroll av de anställda, vilket med tiden leder till låg produktivitet, motsättningar och även konflikter som inte alltid kommer upp till ytan. Teori X innebär också att man försöker undvika konflikter och uppfylla samtliga anställdas behov, vilket i praktiken är omöjligt. En vanlig följd av detta är en verksamhet som innehåller starka uppfattningar av likgiltighet. Om man ifrån ledningens sida behandlar de anställda som lata med behov av fast ledning, kommer de att uppfylla förväntningarna. Delar av världen där teori X utövas i ledarskapssammanhang är bl.a. Asien, med länder som Kina och Japan och i Sydamerika samt även delar i forna Östeuropa (Bolman & Deal, 1997).

Motsatsen till teori X kom att kallas för teori Y. Det grundläggande i teori Y är att ledningens och ledarens viktigaste uppgifter är att organisera arbetsförhållandets villkor på så sätt att de anställda kan utföra och tillgodose sina egna behov på det bästa sättet genom att fokusera sina ansträngningar på de belöningar som organisationen ger (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Teori Y hyllar den självständige anställde, den egna initiativförmågan och problemlösningsförmågan. Det är de mänskliga resurserna som finns hos de anställda som ledaren och ledningen ska ta hänsyn till, eftersom dessa utvecklas och kommer till nytta i företaget. Mycket av teori Y lägger ansvaret på ledningen för negativa attityder

till de metoder de använder i fall de gör fel (Bakka, Fivedal & Lindqvist, 1999). Olika variationer av teori Y finns i vårt lands företagskultur och även på andra håll i Väst och Nordeuropa (Hofstede, 1991).

En negativ sida hos teori Y är att många uppfattar att ledarskapet suddas ut när det kommer alltför långt ut på Y axeln. Många fel som en ledare gör i demokratiska sammanhang, är att man försöker få med sig alla. En klassisk fälla som kan vilseleda cheferna är *kompisfällan* där t.ex. chefen abdikerar i önskan att vara samma person bland kollegorna, vilket är en risk med internrekrytering (Svedberg, 2003).

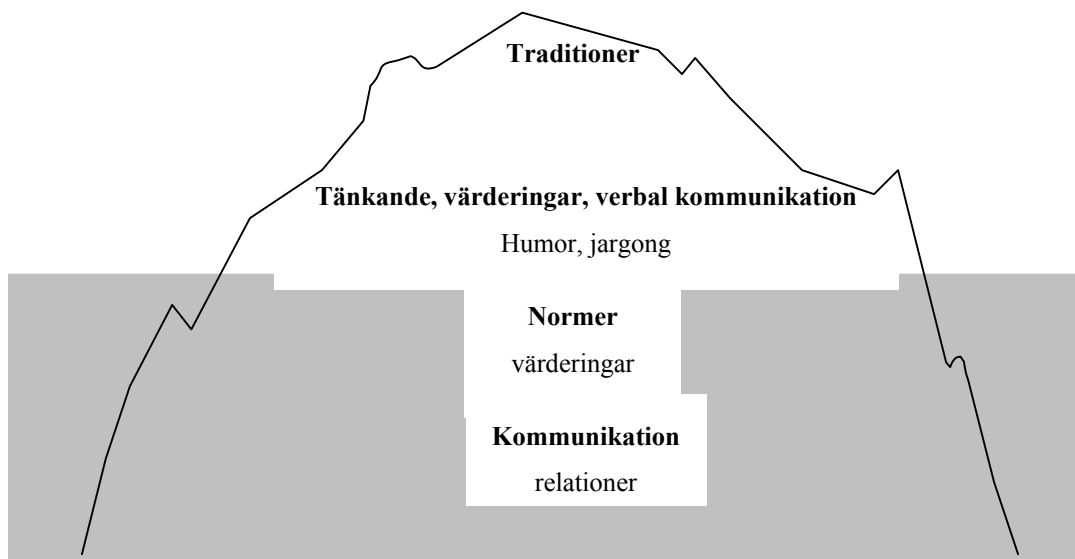
2.3. Interkulturellt ledarskap

Den vanligaste engelska termen är ”*diversity management*” när man avser interkulturellt ledarskap (Yukl, 2001).

Det som utmärker en interkulturell ledare är att, han eller hon leder personer i något sammanhang som har annan kulturell bakgrund, eller talar ett annat språk (Ibid.). I en allt mer globaliserad värld har också kraven ökat på ledare och chefer som jobbar med en interkulturell arbetsstyrka, där bakgrunderna varierar. Ledarskap i alla avseenden är svårt på många sätt, och att dessutom leda personer från olika länder är en utmaning i sig, vilket många företag och organisationer har blivit alltmer medvetna om (Tjosvold & Kwok, 2003). Det har inneburit att man blivit mer lyhörd för vilka egenskaper som är lämpade för att leda olikheter (Yukl, 2001). Givetvis är begreppet mer komplext, och jag återkommer mer om det i avsnitten kommunikation och interkulturella arbetsgrupper.

2.3.1 Kultur

Kulturer och kultur är skapat av individer och det är i högsta grad en mänsklig formation i grund och botten (Rogers & Steinfatt, 1999). Vilka utmärkande egenskaper som vi människor anser vara värdefulla av något slag för oss i vårt dagliga liv, och som är värt att lägga på minnet, är en del av hur vår kultur har format oss (Lahdenperä, 2004). Definitionerna varierar om vad kultur egentligen är, men många av begreppsförklaringarna har alla gemensamt, att kultur är ett bestående resultat av influenser på mänskliga interaktioner. Kultur är definierat som den konkreta föreningen av livsvillkor för människor. Det är det bestående delade beteendemönstret, värderingar och normer som finns i alla delar av världen. Det har trots detta en mycket kraftig effekt på det individuella beteendet, bl.a. kommunikationen (Rogers & Steinfatt, 1999). Det kan inte komma till ställning och inte bli synligt annat än när man träffar personer från andra kulturer. Det finns inom varje enskild människa och kommer bl.a. fram när det handlar om den egna tron, attityder och värderingar. Kulturella värderingar och kulturella attityder involverar omdömen och är normativa. Många attityder är baserade på kulturella värderingar (Rogers & Steinfatt, 1999). Dessa olika värderingar, kommunikation, både verbal och icke- verbal kan ha illustrerats i det som Lahdenperä, (2004) och Roger & Steinfatt (1999) kallar för det ”kulturella isberget”. Det bär med sig det verbala språket, och att dessa kommer lätt till uttryck, medan de osynliga delarna, som ens normer och den ickeverbala kommunikationen, blir synlig för ens åskådare till en början.



Kulturella isberget. Dess synliga och osynliga delar. (Fritt tolkat från Lahdenperä, 2004 och Roger & Steinfatt, 1999).

Det förekommer personer som får namnet *kulturbärare* bl.a. i företagssammanhang. En *kulturbärare* skiljer sig från en vanlig anställd i företaget genom att uppfattas som en representant av nationalkulturen i landet. I sammanhang där man anser att det är särskilt betydelsefullt att kulturen ska fortsätta och vara bestående, är kulturbärarna viktiga. Exempel är då företag blir internationella, och man från ledningens sida anser det vara viktigt att man ska måna om den nationella känslan så att den delen inte försvinner (Lahdenperä, 2004).

2.3.2 Viktiga egenskaper hos interkulturella ledare

Det finns egenskaper som kategoriserar en interkulturell ledare mer än andra ledare och som kan relateras till teori X och Y, där Y-axeln har en övervägande tyngd. Ledarskap är en egenskap hos en person som benämns som en interkulturell ledare; *interkulturell sensibilitet*. Denna egenskap innebär att interkulturella ledare kan observera och lägga märke till kulturella skillnader i sin arbetsstyrka och avdelning, och att de har en förmåga att kommunicera med sin egen nationella kultur och samtidigt tåla osäkerhet bland sina medarbetare beträffande olika åsikter som kan uppstå under arbetet. Interkulturella ledare, som är öppna för olika kulturella uttryck, får kännedom och konfronteras med olika synsätt, lär sig mycket mer. Denna förmåga innebär att kunna sammanlänka olika synsätt, kunna tolka, förstå och även respektera andras perspektiv samt kunna ifrågasätta sig själv kritiskt och inte prioritera sig själv (Lahdenperä, 2004).

För att kunna jobba i ett annat land krävs det också att man som person och ledare är motiverad att verkligen jobba och skapa sig ett liv i det andra, nya landet, s.k. *kulturell nyfikenhet*. Personer som jobbar utomlands en längre tid kan i många fall drabbas av svår hemlängtan, då man inte trivs bra. Det kan i sin tur påverka hela avdelningen, vilket medför att man som ledare gör ett sämre arbete (Lahdenperä, 2004; Yukl 2001).

Ytterligare karaktärsdrag är att interkulturella ledare lätt kan ta till sig ny information, inklusive språk, för att kunna klara av sina arbetsuppgifter på ett bra sätt och för att kunna tackla kommande problem som kan uppstå i det nya landet eller hos de anställda i ett internationellt arbetsteam osv. (Hofstede, 2003). Det underlättar mycket att behärska språket bra tillsammans med de andra medarbetarna för att kunna göra sig förstådd och för att kunna underlätta kommunikationen. Det är inte möjligt i alla sammanhang, men om det finns ett gemensamt koncernspråk, t.ex. engelska är det ett stort steg på vägen för närmare samarbete (Schneider & Barsoux, 2003; Lewis, 1997).

Öppenheten kallas i interkulturella sammanhang för *kritisk kulturell medvetenhet*, vilket innebär att ledaren är öppen för olika kulturella uttryck och får kännedom och konfronteras med olika uppfattningar bland sina underordnade som gör att dennes möjligheter att lära sig blir mycket större. Denna förmåga innebär i längden att den interkulturelle ledaren kan sammanlänka olika synsätt, kunna tolka, förstå och även respektera de andras perspektiv på avdelningen, teamet samt kunna ifrågasätta och bearbeta sig själv för att växa ytterligare (Lahdenperä, 2004).

I konfliktsituationer, som nästan alltid uppstår vare sig det är en heterogen eller homogen arbetsplats, är det en nödvändighet att den interkulturelle ledaren föregår med gott exempel och opponera sig mot fördomar som ev. kommer upp till ytan och tar till disciplinära åtgärder, då det är nödvändigt, och ger klara direktiv att sådant beteende inte är acceptabelt (Yukl, 2001).

2.3.3 Interkulturella arbetsgrupper

Arbetsteam av olika slag är nästan aldrig homogena, oavsett var man befinner sig (Schneider & Barsoux, 2003). En interkulturell arbetsgrupp är en grupp som jobbar ihop i ett projekt, eller under andra omständigheter, och där medlemmarna har olika bakgrunder som nationalitet, språk och kön. Ett problem som kan uppstå är valet av språk, och detta kan orsaka konflikter, särskilt om teamet är interkulturellt och där val av språk också kan skapa vinnare och förlorare, där det dominerande språket ofta är liktydigt med makt och inflytande (Ibid.).

Det finns många myter om interkulturella arbetsteam, både att de arbetar bättre än andra och sämre än vanliga arbetsteam, då medlemmarna kommer från olika länder (Yukl, 2001).

Alla grupper, oavsett om de är nationella eller interkulturella, utvecklar normer för att kontrollera medlemmarnas beteende, och för att kunna skilja gruppen från andra personer som inte ingår (Hogg & Vaughan, 2002). Den största delen av kommunikationen involverar principer och sedvänjor som problemlösning, beslutsfattande, lyssnande och konflikthantering (Beebe & Masterson, 2003). Normerna bidrar bl.a. till att öka gruppens möjligheter att förutse andra gruppmedlemmars beteende, och detta underlättar för gruppens medlemmar att undvika generande situationer, och detta bidrar till att förmedla övergripande värderingar (Svedberg, 2003). Normer kan vara skrivna eller oskrivna, tydliga eller utstuderade. Vissa normer gäller för alla medlemmar i gruppen, andra normer bara för vissa, andra gäller mera det sociala samspelet (Bruzelius & Skärvad, 1995). Dessa regler är en uppsättning av informella regler för hur man bär sig åt eller ska göra. En tidig åtgärd är viktig när det gäller normer i, fall de skulle gå överstyr. Chefer och ledare bör verkligen ha inblick i

informella roller, gruppnormer och personliga konflikter som är vanliga i arbetsteam (Bolman & Deal, 1997).

Interkulturella team erbjuder möjligheten för ledare och organisationer att lära sig fungera effektivt inom olika kulturer, t.ex. relation med leverantör, kunder, eller anställda. Fördelarna med att använda interkulturella team är att utnyttja deras naturliga mångfald och att olikheterna kan bidra till större kreativitet och förnyelse. En negativ sida, för en interkulturell arbetsgrupp, kan bero på beslutsfattande pga. problem med kommunikationen, både verbal och icke- verbal, och kan öka förekomsterna av konfliktströmmen från olikheter i värderingar och normer (Distefano & Maznevski, 2000). Mångfalden kan också skapa konflikter och kommunikationsproblem som skulle kunna vara ett uttryck för frustration och otillfredsställelse bland medlemmarna som kan leda till en högre otillfredsställelse (Schneider & Barsoux, 2003).

Interkulturella team kan urskiljas i tre kategorier: *förstörarna*, *utjämnarna* och *skaparna*.

Förstörarna: Arbetet i gruppen fungerar inte alls. Medlemmar har inget förtroende för varandra överhuvudtaget. Det förekommer strikt bevakad information från allas sida, mycket avundsjuka och där man tar varje tillfälle till att attackera de andra medlemmarna i teamet. Beslut för gruppen tas av ledaren eller den formelle ledaren utan genuina diskussioner bland medlemmarna. Denna sorts team förstör snarare än att skapa värde i ett arbete av hög kvalitet, det är inte något att se fram emot för ledaren och ledningen (Distefano & Maznevski, 2000). Detta kan också förekomma i början hos en interkulturell arbetsgrupp innan medlemmarna har lärt känna varandra och håller hårt på sina egna normer utan att ha förmågan att kommunicera med de andra (många källor).

Utjämnarna: Denna grupp är de mest ansträngande att förstå sig på av dessa tre grupper. När de jobbat ihop ett tag i gruppmedlemmarna blir de stolta över att arbetet går bra och framåt. Medlemmarna har att acceptera skillnaderna och mångfalden i teamet. Man har blivit medveten om vilka problem som kan uppstå, men man låter det inte bli ett stort problem som kan vålla svårigheter i arbetet (Distefano & Maznevski, 2000).

Skaparna: Denna grupp arbetar mycket effektivt och allas olikheter kommer till nytta och man blir tillsammans ett högpresterande team. Arbetet flyter på pga. att alla har accepterat sina medlemmars för- och nackdelar. Detta är ett mycket dynamiskt arbetsteam och man för samman allt så det är just en ledarens dröm om det perfekta arbetsteamet (Distefano & Maznevski, 2000).

2.4 Interkulturell kommunikation

2.4.1 Kommunikationens grunder

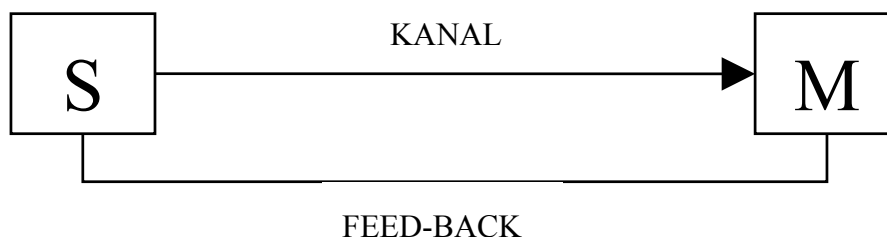
Kommunikation förekommer överallt mellan människor. Det är ett villkor för att vi ska kunna föra ett budskap vidare och för att vi själva ska göra oss förstådda i vår vardag i och utanför arbetet (Dimbleby & Burton, 1995, Engqvist, 2004). Pedagogiska funktionsmönster bygger på kommunikation och syftet är att ge upphov till pedagogiska processer, vilket innebär att förmedla och lyssna, och i det sammanhanget ofta betecknas lyssnandet som den svåraste och mest krävande fasen i processen (Their,

1997). I våra yrkesliv är det speciellt viktigt att vi har klart för oss vad vi vill uppnå, när vi kommunicerar för att undvika missförstånd (Jacobsson & Thorsvik, 1997). För att en ledare ska kunna fatta ett bra beslut, måste denne ha tillräcklig information (Flaa et al. , 1995). Alla sorters kommunikation är involverad i varje aspekt av det dagliga livet, från födelse till ens egen död (Everett & Steinfatt, 1999).

För att få en lätt överblick hur kommunikationen fungerar finns det lättöverskådliga basmodeller. Kanaler för denna aktivitet kan förutom språkliga alternativ vara ljudkombinationer, ljus, symboler etc. I detta sammanhang beaktas endast den kommunikation, som baserar sig på språket, på den verbala och på den ickeverbala kommunikationen (Their, 1997).

Kommunikationsprocessen består av olika stadier och övergångar:

- Det som avsändaren (s) vill uttrycka (något) sänder en kanal.
- Det som avsändaren faktiskt uttrycker, dvs. budskapet till mottagaren (m), kallas även för överföring.
- De signaler som når fram till mottagaren (m), kallas för *decoding*. Den mening som mottagaren lägger i de mottagna signalerna.



Förenklad basmodell av kommunikationsväg från sändaren till mottagare (Fiske, 1982; Their, 1999).

Vid sidan av saklig information överförs därför information om våra behov, värderingar, attityder och inställningar. Både sändarens och mottagarens gruppregler och kulturella normer präglar kommunikationsprocessen, och det bidrar till att det som överförs blir något mer än överföringen av ett rent sakligt budskap (Flaa et al., 1995).

Avsändaren får också omedelbar feedback på informationen och kan då försöka korrigera eventuella missförstånd och oklarheter, och anpassa argumentationen till mottagarens reaktion på budskapet. Om budskapet däremot är av enkel, rutinmässig karaktär är det naturligt att använda de formella kanaler som finns etablerade för sådan kommunikation (Jacobsson & Thorsvik, 1997).

2.4.1.1 Verbal kommunikation

Verbal kommunikation sker med hjälp av ord och språket. Språket influerar tankeförmågan, och blir sedan uttryckt av ord. Att lära sig ett utländskt språk eller flera flytande eller mycket bra, är en svår och en tidskrävande arbetsuppgift som ofta kräver flera års träning. Språket är grundläggande för att förstå det andra samhället, där det speciella språket pratas (Rogers & Steinfatt, 1999).

Den talade, språkliga kommunikationen, som vid sidan om den icke-verbala kommunikationen eller kroppsspråket utgör en fundamental del av vägarna till kunskap i arbetslivet, kan försvåras av olika barriärer (Their, 1997). Språket behöver ju inte nödvändigtvis begränsas till det talade eller skrivna ordet; språk kan även ses som andra gestaltningar. Med en vidgad syn på språket blir det intressant att studera de spår som människan sätter i arbetslivet. Samtidigt med att den andra människan hittar nya sätt att hålla ihop en grundläggande skillnad, formas denna lärprocess i yttre språk, tecken och produkter. I produkter, varor och beslutsformer gestaltar människan de erfarenheter som hon upplever under sin andra frisättning som individ (Tedenljung & Rydhammar, 2001).

2.4.1.2 Icke-verbal kommunikation

Icke-verbal kommunikation är kommunikation utan språk och ord (Roger & Steinfatt, 1999). Detta sker istället med hjälp av kroppsspråk, gester, tonfall, mimik etc. (Dimpleby & Burton, 1995; Fiske, 1984). Det finns olika anledningar till att icke-verbal kommunikation är viktigt, eftersom det finns överallt. En anledning är att den kommer före den verbala kommunikationen. Den är pålitlig eftersom en person inte kan kontrollera sina icke-verbala meddelanden. Icke-verbal kommunikation kan leda till missförstånd och det är speciellt viktigt i interkulturella situationer (Ibid.).

Bland de mest uttrycksfulla signalerna är blicken och beröringen; huruvida blickar möts eller inte, hur lång eller kort ögonkontakten är, hur ögonkontakten sker, om ögonen möts etc. är ett effektivt sätt att kommunicera på. Beröring, t.ex. ett handslag osv. uttrycker förmedlarens åsikter och attityder (Their, 1997) och detta varierar i olika kulturer allt eftersom vad som är lämpligt och olämpligt (Lewis, 1996).

2.4.2 Kommunikation över gränser

Interkulturell kommunikation är en speciell kommunikation utöver den vanliga kommunikationen. I arbetssammanhang är det extra viktigt att interkulturell kommunikation fungerar, annars kan det få katastrofala följder (Everett & Stenfatt, 1999). Dessa möten skapar förutsättningar för individen att förstå andras kultur och samtidigt öka sin egen medvetenhet om den egna kulturen, dvs. utökad interkulturell kompetens. Interkulturell kommunikation fungerar inte automatiskt och smärtfritt från början, eftersom deltagarna måste lära sig att bli medvetna om sina kulturella föreställningar och begränsningar (Lahdenperä, 2004). Denna interkulturella kommunikation kräver erfarenheter av både interkulturella kontakter och möten. Dessa möten i sin tur framkallar förutsättningar för individen, ledaren och medarbetaren (Ibid.).

Det är ofta brist på kongruens mellan den verbala kommunikationen och den icke-verbala kommunikationen i kroppsspråket, som gör det svårt för mottagaren att tolka vad som egentligen menas. Sådana förhållanden är typiska problem vid kommunikation ansikte mot ansikte och särskilt i interkulturella sammanhang (Jacobsson & Thorsvik, 1997).

Det förekommer *monokroniska* och *polykroniska kulturer*. Medlemmar från monokroniska kulturer ser tiden som en rät linje, medan medlemmar från polykroniska kulturer ser tiden som rörlig. Sinsemellan kan det förekomma många variationer, men

gemensamt är att konflikter uppstår ifall medlemmar från respektive kulturer inte förstår varandra, och det är extra lätt ifall de ser olika situationer som viktigare än vad den andra parten gör. Det kan försvåra kommunikationen avsevärt (Berger, 1996; Hall 1989).

I västvärlden är tid av alla slag ett viktigt fenomen i vardagen. ”*Time is money*” är ett väsentligt uttryck både för företag och anställda som bor i västvärlden och i Nordeuropa. Det är viktigt att hålla tider och vara punktlig, medan andra kulturer anser att tiden inte har samma betydelse.

För människor i *monokroniska kulturer*, (Berger, 1996, Hall, 1989), är det viktigt att hålla tider och vara punktlig i viktiga sammanhang t.ex. yrkesmässigt. En viktig affär eller ett intryck kan bli förstört ifall motparten kommit sent, vilket kan uppfattas som brist på engagemang. Tidskonstruktionen i monokroniska kulturer är delad i olika delar som ett schema. Tiden ses som något man ska spara på och inte slösa bort då den är en viktig del i livet (Lewis, 1996).

Ett liknande sätt att uppfatta tid och rutiner är *linjäraktiva nationaliteter* som beskriver att medlemmarna från denna kultur helst gör en sak i taget. De anser att det är det effektivaste och snabbaste sättet att få saker gjorda (Lewis, 1996) och föredrar att göra en sak i taget och koncentrera sig på den och slutföra den helst efter ett uppställt tidsschema, en deadline. På så sätt anser de få mest uträttat på effektivaste sättet (Ibid).

Motsatsen till monokroniska kulturer är *polykroniska kulturer*. Här föredrar medlemmarna att ta det lite lugnare och stressar inte på samma sätt som medlemmar i monokroniska kulturer. Tiden ses inte lika viktig att passa och möten som ska äga rum vid en utsatt tid kan bli framskjuten hela dagen eller till en annan dag (Hall, 1989; Lewis, 1996).

Motsatsen till linjäraktiva nationaliteter kallas multiaktiva. Medlemmar från multiaktiva kulturer kännetecknas av stor rörlighet och flexibilitet där man kan göra många saker i taget. Medarbetare och ledare som tillhör multiaktiva nationaliteter tycker att de får mer uträttat genom sitt sätt att göra flera saker samtidigt, och de är inte särskilt intresserade av tidsscheman eller punktlighet (Lewis, 1996).

Krockar inträffar då två individer möter varandra från respektive kategori för möten och andra företeelser i arbetslivet. Då kan det uppstå stora missförstånd och irritation. Andra saker som kan få kommunikationen att försämrats är då personer från grupporienterad kultur möter en individ orienterad kultur, men detta återkommer jag till längre ned i avsnittet ”Individualistiska och kollektivistiska kulturer”. Andra kommunikationshinder är den verbala biten, där mycket verbal kommunikation i språket kan missuppfattas mellan olika individer som har olika bakgrunder, och det försämrar interaktionen i samtalet (Berger, 1996; Lewis 1996).

2.4.2.1 Hofstedes dimensioner

Ett av de mest kända arbetena som gjorts om interkulturell kommunikation i företag kom från Gert Hofstede (1980). Från denna forskning identifierades fyra olika dimensioner, där åtskilliga länder jämfördes och utvärderades från de olika kulturerna och hur de skiljer sig från varandra. Det kom sedan (1991) till en femte, tidsdimensionen, men den kommer jag inte att nämna från Hofstede, utan jag anser det vara nämnt i styckena ovan, 2.4.2 (Hofstede, 1991; Bakka, Fivedal & Lindqvist, 1999).

Stor och liten maktdistans

Stor och liten maktdistans visar i vilken utsträckning ett samhälle accepterar hur makten är fördelad i företag och organisationer bland de anställda och ledningen (Bakka, Fivedal & Lindqvist, 1999).

Länder med en stor maktdistans har en företagskultur där chefen är accepterad av de anställda, och där man som underställd inte säger emot ledningen och chefen. I länder med stor maktdistans är det hierarkiska systemet en del av vardagen och det förekommer tydligare klasskillnader i samhället. Chefen är en autokrat och enväldig härskare i dessa kulturer. De anställda titulerar de överordnade och även varandra vid tilltal. Något annat skulle vara otänkbart eftersom det hade brutit mot systemet och normerna. De högre cheferna i hierarkin omfattas av privilegier som endast de har tillgång till som befinner sig högst upp i hierarkin.

I kulturer och länder med liten maktdistans uppfattar underordnade och överordnade varandra som jämlika; det hierarkiska systemet är bara en ojämlig rollfördelning som fastställts av bekvämlighet, och roller kan ändras så att någon som idag är min underordnade kan bli min chef sedan. Det kan vara svårt för utomstående att urskilja maktstrukturen och det kan upplevas som förvirrande. Företagen är relativt decentraliserade i kulturer med liten maktdistans. Privilegier för högre uppsatta förekommer inte heller på samma sätt. De anställda använder inte sig av titlar när de kommunicerar med sin chef eller med sina medarbetare (Hofstede, 1991).

Individualistiska och kollektivistiska kulturer

I en kollektivistisk kultur är det gruppen och kollektivet, t.ex. familjen, företaget som står i fokus och bestämmer villkoren för den enskilde individen. Det är i första hand gruppens värderingar och normer som styr människorna. Alla beslut tas med gruppen, och de avgörande besluten bestäms med anledning av vad som är bäst för den och inte för den enskilde arbetaren. Fördelar är att individen inte är ensam ifall hjälp skulle behövas, medan nackdelar kan vara, att man blir motarbetad och utfrysad, ifall man skulle avvika från normerna.

I individualistiska kulturer värderas individen före kollektivet och där är oftast företagsledningar bestående av individer (Hofstede, 1991). I dessa kulturer är värderingar grundade på vad som är bäst för individen, dennes rättigheter och självständighet framför allt. Fördelar med individualistiska kulturer är att individen är fri att själv bestämma sina mål, och där inget kan hindra en från att göra egen karriär. En nackdel är att det är mer konkurrens med andra, och att man vid ett misslyckande inte får samma stöd från kollektivet, utan är utlämnad åt sig själv (Bakka, Fivedal & Lindqvist, 1999; Hofstede, 1980; Roger & Steinfatt, 1999).

Maskulin-feminina kulturer

Maskulina kulturer uppfattas av Hofstede (1991) som de som betonar materiella värden, ambitioner och skillnader mellan könen. Feminina kulturer framhäver däremot de mjuka värdena i samhället.

I de maskulina kulturerna framhålls skicklighet och kompetens i arbetslivet som mycket viktiga komponenter och vikten att ta sig fram i karriären, utan att ta hänsyn till andra genom hård konkurrens. Pengar och makt är en viktig statussymbol (Hofstede, 1991).

Maskulina kulturer är förekommande i framförallt USA och Västeuropa, samt vissa länder i Asien.

I de feministiska kulturerna är de dominerande värden i arbetslivet jämlikhet, solidaritet och arbetsmiljö kvalitet. I arbetslivet understryks också rättvisa även mellan kollegor. De feminina kulturerna föredrar kompromisser och förhandlingar och fångar upp individer som har det svårt (Hofstede, 1991). I feminina kulturerna får individer av båda könen att vara ödmjuka och man gör ingen skillnad mellan dem, medan skillnaden i maskulina kulturerna är stor på vad som är tillåtet beteendet hos en kvinna och en man (Ibid.). Länder som har en feminin kultur är ofta länder i tredje världen även om vissa länder i Europa har en blandning av både maskulina och feminin drag, som Sverige.

Svagt eller starkt osäkerhetsundvikande

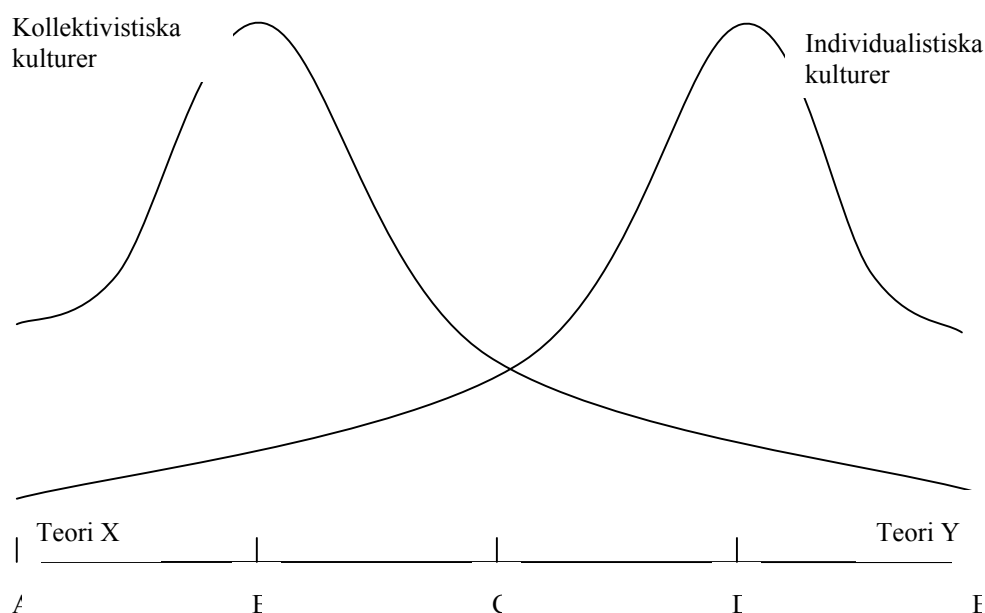
Definitionen av svagt och starkt osäkerhetsundvikande visar i hög grad hur medlemmarna i en kultur känner inför nya och okända situationer (Hofstede, 1991).

I kulturer med starkt osäkerhetsundvikande har medlemmarna svårt för att acceptera det avvikande i andra kulturer. Medlemmarna kan arbeta mycket hårt om det behövs, men de är inte i behov av ständig aktivitet, eftersom de tycker om att ta det lugnt. En stressig situation på jobbet klarar dessa medlemmar inte av lika bra som personer från svagt osäkerhetsundvikande kulturer (Ibid.).

I kulturer med svagt osäkerhetsundvikande ses nya saker som spännande och som en utmaning, vilket gynnar dem i många avseenden (Hofstede, 1991).

2.4.2.2 Nordiska chefer

Nordiska chefer och företagsledningar karakteriseras av specifika värderingar och seder. Maktdistansen i norra Europa är liten och ländernas ledning blir placerade över genomsnittet med hänsyn till individen. De har en låg maskulin värde dominans (Hofstede, 1991). När ledaren och cheferna ska fungera i utomstående kulturer på arbetsplatser som chefer, agerar de ofta utifrån sin egen nationella kulturbakgrund. Hofstede (1980, 1991) anser att det kan uppkomma dilemman, när ledarna arbetar i samhällen med mer auktoritära traditioner och stor maktdistans. Omvänt kan det låga struktureringsbehovet också innebära större tolerans inför ostrukturerade, oklara situationer inför människor som är annorlunda. Det gör det oftast lättare för dessa ledare att jobba i andra kulturer. Man är mer öppen för att problem kan lösas på många olika sätt, eftersom man har med sig sin egen kulturella toleranta bakgrund, och att det är naturligt att respektera ett visst lands värderingsmönster. Naturligtvis behöver dessa ledare och chefer en grundlig förberedelse och introduktion i andra länders kultur men det utgör en bra grund att börja med (Bakka, Fivedal, & Lindqvist, 1999; Lewis, 1996; Tollgerdt - Andersson, 1996).



Diagrammet visar den teoretiska fördelningen av teori X och teori Y och hur individualistiska och kollektivistiska kulturer förhåller sig till varandra (Bhagat & Baliga, 2002).

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ metod

En grundläggande skiljelinje går mellan kvantitativa och kvalitativa data. Kvantitativ metod kan definieras som mätbar, dvs. om den kan uttryckas i siffror och tal eller andra mängder av termer, s.k. hårddata. Kvalitativa data berättar något om de kvalitativa egenskaperna hos undersökningsenheterna, t.ex. vad som är typiskt. De brukar kallas för mjukdata (Halvorsen, 1992). Syftet med kvalitativa undersökningar är att skaffa en annan och djupare kunskap än den fragmentiserade kunskap som ofta förvärfvas, när vi använder kvantitativa metoder. Man kan hävda att varje kvalitativt fält förändras kontinuerligt under hela arbetet, vilket kräver ständig reflektion (Patel & Davidsson, 2003). Kritik mot kvalitativ metod har förekommit eftersom teorier inte innehåller annat än vad som redan finns i det empiriska materialet (Wallén, 1996).

Det naturliga valet av metod anpassas till det problemområde som man formulerat (Holme & Solvang, 1997; Bryman, 2001). Anledningen till att jag anser att det bästa valet för den här studien har en kvalitativ ansats är för att jag ämnar samla in mina data

via empiriska semistrukturerade intervjuer och på det viset inte är i behov av använda mig av en kvantitativ ansats som kan utgöras av enkäter. Den information jag är ute efter är den djupare kunskap som kan finnas när man använder sig av en kvalitativ metod. Med mitt syfte som utgångspunkt har jag därför valt att genomföra en empirisk studie med kvalitativ ansats.

3.1.2 Förförståelse

Genom erfarenheter och upplevelser skapar vi oss en förförståelse för föremål och vår omvärld. Detta påverkar också vår syn på tillvaron. Alla människor bär med sig sin egen förförståelse genom erfarenheter och förutfattade meningar hela livet från sin födsel fram till ens egen död. Detta kan vara språk, begrepp och trosföreställningar (Hartman, 2004). Utan en förförståelse kan man inte tolka fakta överhuvudtaget (Patel & Tebelius, 2003). Jag som människa står inte utanför samhället, utan är en aktiv del av det, därför har jag en förförståelse. Dessa erfarenheter påverkar i högsta grad och mitt sätt att välja frågor och tolka fakta, inte minst i denna uppsats. Människan kan aldrig någonsin frigöra sig från sin egen förförståelse (Alvesson & Skoldberg, 1994; Thurén, 1991).

För att göra läsare uppmärksamma ska jag redogöra kortfattat för den förförståelse jag sannolikt bär med mig. Den består främst av att ha jobbat utomlands under en period i en interkulturell arbetsgrupp, utan att jag för den delen har haft någon ledarposition i något avseende. Det är förstås svårt att komma ifrån att mina egna erfarenheter utomlands skulle ha påverkan på studien eftersom det kommit att bli en betydelsefull period för mig.

Under arbetets gång har jag därför medvetet fått ifrågasätta mig själv upprepade gånger om mina egna värderingar och tankar för att inte färga av mina egna intryck helt på uppsatsen. Det har inneburit att gå tillbaka och urskilja sakförhållanden eftersom de personliga erfarenheterna påverkar tolkningen och därför ansåg jag det vara nödvändigt att föra regelbundna anteckningar och begrundanden.

3.2 Genomförande

3.2.1 Val av företag

I det första skedet av studien gjorde jag en lista på vilka företag som kunde vara intressanta för min kommande frågeställning. Kravet från min sida var, att företaget hade ett internationellt förankrat nät och kontor i många världsdelar och att det fanns möjligheter för anställda att röra sig internationellt i jobbet. Därför blev koncentrationen ett tidigt skede inriktad på företag och organisationer som var betecknande som stora.

Efter att ha konstruerat en lista på tänkbara företag som skulle kunna vara intressanta kontaktades samtliga av dem via e-post, efter att jag kollat upp deras hemsidor på Internet. Jag kom i kontakt med två internationella koncerner som båda visade intresse att ställa upp. I slutändan föll valet på den koncern där jag själv kunde välja vilka personer jag kunde intervju. En annan anledning var att det också låg på ett rimligt geografiskt avstånd för min del. Dessförinnan hade jag fått besked från en del företag att

de inte hade tid, och i vissa fall hann de inte höra av sig igen, förrän jag hade bestämt med mina intervjupersoner.

Koncernen ligger i en av de största storstadsregionerna och är idag en stor internationell koncern etablerad i hela världen. Antalet anställda uppgår till över 44 000 personer. Företaget expanderar fortfarande på många platser i världen och i nya länder och de är kända över hela världen för sin/a produkt/er.

I samband med den första kontakten med koncernen bad man att förbli konfidentiell. Enligt etiska regler kommer jag därför inte att nämna namnet på företaget och inte heller på vilken ort det ligger. Jag kommer därför att nämna det vid namn som *Koncernen* i uppsatsen.

3.2.2 Val av intervjupersoner

Första kontakten togs via e-post och jag blev därefter hänvisad till en anställd på HR-avdelningen som kunde ge mig namn på intervjupersoner, som hade jobbat i andra länder. När jag ringde upp angav man från *Koncernens* sida att man gärna hjälpte till, och efter att jag berättat kort om uppsatsens syfte, menade man från företagets sida att det var bäst att jag skulle intervju personer som kommit tillbaka nyligen. Mina urvalskriterier var att intervju personerna skulle ha jobbat som ledare i någon form och ha haft ansvaret för andra anställda, som inte var svenskar, och att de slutligen skulle ha jobbat i utlandet i mer än 1 år och sedan att de inte varit hemma alltför länge. Den största anledningen till detta är att jag anser att man annars lätt glömmer bort saker som inträffat. Min kontaktperson informerade att jag kunde få namn på personer med högre positioner, men att de antagligen skulle prioritera bort mig då de inte hade tid att ställa upp på arbetstid, och därför valde jag bort den möjligheten. Eftersom urvalet skedde i två omgångar fick jag vända tillbaka för att be om fler intervjupersoner. Därför blev det chefer som hade något av en mellanchefsposition, men i andra omgången tillkom också en chef som hade varit VD för regionen. Samtliga i min grupp hade jobbat utomlands i snitt 4,2 år. De jobbar fortfarande som ledare, men en del har olika titlar sedan de kommit tillbaka igen. Tre av dessa hade kommit hem igen förra året och en för ca 2 år sedan.

Jag är medveten om att jag inte kunnat påverka urvalet av personer mycket mer än att ha bett om dem som ungefär stämde med mina urvalskriterier. Det beror på att jag som forskare inte har insyn i hur verksamheten är uppbyggd och inte har kunskaperna om vilka av deras anställda som finns i koncernen i ledarposition, som jobbat utomlands och nyligen kommit hem igen. Jag fick också veta vid urvalstillfället av min kontaktperson, att jag hade kunnat få namn och telefonnummer till personer längre upp i hierarkin, men att de antagligen skulle prioritera bort mig eftersom de antagligen var upptagna av sitt arbete eller svåra att få tag i, vilket gjorde att jag valde att få de personer som var tillgängliga istället och det blev slutligen mellan 4-7 namn.

Vid andra omgången fick jag en lista skickad via e-post till mig med namn som jag själv valde från och kunde själv välja vilka jag skulle kontakta. Ett visst bortfall hade förekommit vid den första omgången då en intervjuperson aldrig lämnade besked. Det resulterade i att jag vände tillbaka till HR-avdelningen och fick en lista e-postad till mig med ca fem nya namn. Valet föll på den person som hade jobbat på en kontinent som inte förekom innan bland intervjupersonerna.

Första kontakten med intervjupersonerna skedde därefter via e-post. Jag skickade ut en förfrågan om de ville ställa upp på en intervju och där de sedan svarade. När tid för intervjuerna närmade sig kontaktade jag samtliga via telefon och bestämde tid med dem personligen. Under detta samtal informerade jag också om att jag hade tänkt spela in intervjun och bad om deras tillstånd, vilket samtliga intervjupersoner gav sitt samtycke till. Mitt syfte var att genomföra intervjuerna någon gång i början av februari 2005 och därför kontaktade jag dem igen via telefon och mötena bokades in två dagar i följd. Mina intervjupersoner har jobbat i länder som Kina, Indien, Italien och olika länder i Sydamerika.

3.2.3 Insamling av data

Ett kvalitativt angreppssätt består bl.a. av intervjuer. Intervjuer kan naturligtvis betyda olika saker och användas i olika typer av forskning, t.ex. för att täcka en vidare empirisk terräng osv. (Bryman, 2001).

Intervjuer kan vara mer eller mindre strukturerade (Lantz, 1992). Ostrukturerade intervjuer är en vanlig metod för informationsintervjun. Det innebär ofta en muntlig metod där intervjuaren styr samtalet så lite som möjligt (Halvorsen, 1992).

Alvesson och Deetz (2000) anser att intervjuer söker en rikligare skildring. Många förstår sig dock att detta kan minimeras genom att forskaren etablerar nära personliga kontakter med intervjupersonerna som då betraktas som deltagare istället. En intervjuperson som känner sympati för intervjuaren, kan helt enkelt bli mer villig att instämma med denne och försöka vara till lags, och då kan syftet glömmas bort, och forskarens roll senare ifrågasättas. Omvänt kan en intervjuperson, som är något skeptisk mot vad denne tror forskaren står för eller helst vill höra, inta en mer utpräglad motsatt ståndpunkt än vad som under andra omständigheter vore fallet. Därtill kommer man aldrig säkert att veta vilka förväntningar som undersökningspersonerna har, hur ärliga de är etc. För att verka ärlig och inte socialt inkompetent eller egendomlig krävs det styrning av intrycken, *impression management* (Alvesson & Deetz, 2000). Som intervjuare ska man bejaka sitt kroppsspråk, sitt tonfall, upprepningar av ord osv. Forskaren måste också försöka styra sina egna uppfattningar, eftersom en intervju är ett möte och interaktion mellan två personer (Lantz, 1992).

För min del valdes en semistrukturerad intervjuform, med tanke på att det fanns ett bestämt syfte och en tematiserad intervjuguide. Jag ansåg att semistrukturerade intervjuer var bäst för min studie eftersom man genom intervjun får äkta intryck från intervjupersonerna, genom personliga möten. Kvalitativa intervjuer är dock svåra på många sätt eftersom genomförandet av dem är mycket tidskrävande (Holme & Solvang 1996).

En annan viktig faktor är att försöka få intervjun så avslappnad som möjligt för intervjupersonen och att den äger rum i en välkänd miljö, t.ex. på kontoret, hemma osv. (Bryman, 2002; Holme & Solvang 1996; Lantz, 1992). Samtliga intervjuer ägde rum på koncernens huvudkontor.

3.2.4 Bearbetning och analys av data

För att bearbeta data finns det olika bearbetningsprocesser. Som intervjuare ska man så fort som möjligt efter intervjuerna börja med kodningen. Vid en bandinspelning skall denna skrivas ut, gärna inom en kort tid efteråt. När man sedan har utskrifterna från intervjuerna är det viktigt att läsa dem noga och reflektera över den eventuella tolkningen som gjorts i transkriberingen. Därefter ska man läsa igenom materialet en gång till med kontinuerliga notiser för att finna nyckelord som kan återkomma, och här genererar man en katalog över termer som görs på grundval av data. Man måste också som forskare vara kritisk mot kodningen och se om det finns något samband mellan koderna. Samtidigt ska man undersöka om det finns fler generella teoretiska idéer som rör koderna och data och fundera på om de är relaterade till litteraturen. Att föra anteckningar underlättar arbetet eftersom man kan finna nyckelord som upprepas på vissa ställen, vilket kan underlätta när man sedan försöker koppla transkriberingen till litteraturen som utgör den teoretiska referensramen (Bryman, 2001).

Intervjuerna ägde rum under två dagar på *Koncernens* huvudkontor i Xstad på intervjupersonernas kontor. Transkriberingen i mitt fall började med att lyssna igenom samtliga bandinspelningar som gjorts så fort det gick. Därefter skrev jag av samtliga intervjuer som sedan skrevs ut. Under själva bearbetningen av transkriberingarna använde jag mig av bearbetningsprocessen ovan enligt Bryman (2001). Under arbetets gång gick jag tillbaka och läste transkriberingen flera gånger, vilket sedan gjorde arbetet lättare att sedan tematisera det som sagts och sedan analysera den data man fått fram. Jag gjorde genom mina anteckningar en del notiser och kunde på ett kritiskt sätt ställa mig kritisk mot kodningen och kunde här analysera den data som fanns. De teman som framträdde mycket tidigt var: ledarnas syn på ledarskapet, svensk ledare i utlandet och växa i sin yrkesroll. Under dessa teman fanns sedan utrymme ytterliggare teman som kommunikation och tidsuppfattning. Jag anser det har varit en fördel, att alla intervjupersonerna gav sitt samtycke till en bandad intervju eftersom mycket av den information från transkriberingen lätt kunde ha gått förlorad annars pga. att man som intervjuare inte alltid uppfattar allt under själva intervjutillfället som intervjupersonerna säger.

3.3 Metoddiskussion

Metod är ett systematiskt sätt att undersöka verkligheten på. Med hjälp av detta kan vi använda våra sinnen på ett mer disciplinerat och genomtänkt sätt, än vad som är vanlig i andra livssituationer (Halvorsen, 1992).

3.3.1 Kvalitetsmässiga aspekter

Det är väsentligt att man som forskare i en forskningsprocess som har kvalitativ ansats ifrågasätter sig själv om informationen i studien är relevant för den teoretiska referensramen. Det finns inga yttre kriterier för denna bedömning så det blir forskaren som får ställa sig själv frågorna. Dessa kan vara: Vilka faktorer har påverkat tolkningarna? Kan all informationen man samlat ihop utnyttjas? Patel och Tebelius (1987) skriver om olika kvalitetskriterier som är värt att behandla nedan:

Tillämplighet: Kvalitativ forskning är inställd på att upptäcka och förstå konsekvenser vid val av teknik och uppläggning. Jag som forskare vill ha så mycket information som finns om fenomenet och söker därför relevant information för problemområdet. Som forskare vill man ha intervjupersonernas egen uppfattning hur deras situation speglar deras verklighet (Patel & Tebelius, 1987). Därför utformades semistrukturerade intervjufrågor för att intervjupersonerna skulle ges utrymme för sina egna uppfattningar och åsikter. Jag är av den åsikten att mitt problemområde intresserat intervjupersonerna eftersom de trivts bra med sin vistelse i utlandet och utvecklats som personer.

Överensstämmelse: Här är det viktigt att se om informationen man som, forskare samlat in stämmer med problemområdet (Patel & Tebelius, 1997). Jag anser att jag genom mina efterforskningar har erhållit tillräcklig och bred information. Jag har försökt att urskilja likartade mönster som informationen haft och övervägt rimligheten

Pålitlighet: För att kunna göra senare tolkningar av materialet är det viktigt att argumentera för att informationens pålitlighet finns. Det är väsentligt eftersom man ska kunna visa som forskare att informationssamlandet inte är de egna värderingarna (Patel & Tebelius, 1987). Jag anser att jag inte medvetet låtit mina egna värderingar påverka undersökningens utförande. Samtliga intervjuer genomfördes med bandspelare och intervjupersonerna var väl informerade om att allt som sades var konfidentiellt.

Noggrannhet: Forskaren har oftast bara sig själv och sin ärlighet att lita på. Därför krävs det att man reflekterar återkommande över sin forskningsprocess och för anteckningar om vad som sker, t.ex. hur ens egna reaktioner definieras. Man ska vara medveten om att den känslomässiga påverkan kan styra mer än vad man är medveten om. Det är därför viktigt att tänka igenom detta (Patel & Tebelius, 1987). Jag har under arbetets gång antecknat och reflekterat över saker som skett i processen och varit noggrann att inte förvränga informationen. Vid intervjutillfället anser jag att inte med avsikt ha argumenterat för mina egna åsikter och inte heller påtvingat mina uppfattningar på intervjupersonerna.

3.3.2 Urvalet

Eftersom jag själv huvudsakligen fick välja ut intervjupersonerna som skulle delta i studien, anser jag det varit till min fördel och jag har som forskare fått stort handlingsutrymme genom att själv få välja ut vilka personer som jag ville kontakta. Med information från min kontakt att högre chefer i koncernen antagligen skulle prioritera bort mig anser jag att mitt val inte var fel eftersom det ev. hade gjort empirin svårare att genomföra. Urvalet skedde mer med personer som hade varit på platser som inte liknade Sverige i något avseende kulturellt sätt. Jag har tänkt i efterhand på om man kunde ha valt ifrån länder som var ganska lika Sverige i företagskulturen, men det skulle antagligen inte ha blivit lika intressant då och fått samma resultat. I situationer där man som person utsätts och hamnar i en mycket främmande miljö kommer man också till insikt med många saker efter hand och även om det till en början upplevs som kaotiskt är det också intressant och berikande.

3.3.3 Intervjuguide och intervjuerna

Jag konstruerade en intervjuguide som tematiserades och bearbetades om en gång innan intervjuerna ägde rum. Den konstruerades efter mina olika teman som jag ansåg var

viktiga att ta upp i själva teoridelen. Ingen av personerna vägrade att svara på någon fråga vid intervjutillfället. Alla visste redan på förhand att inspelning skulle ske och hade gett sitt samtycke. Även om det för den delen kanske kändes ovant att vara i en intervjuarposition från början uppfattar jag ändå att intervjuerna inte påverkats av att jag spelat in dem. Jag ansåg vid intervjutillfället att intervjuguiden hade utformats på ett korrekt sätt, men det har ändå blivit att någon enstaka fråga blivit ledande. Detta har inte varit min avsikt i första taget och jag är medveten om att på den punkten har jag inte uppnått det jag var ute efter från början. Det finns risk att svaren blivit påverkade av frågan i sig och det går naturligtvis inte att komma ifrån. Det man kan reflektera över är hur svaren skulle ha blivit ifall formuleringen hade varit annorlunda. Detta är en sak som jag anser vara ett misslyckade från min sida genom att inte ha varit mer uppmärksam, men det rör samtidigt endast en fråga i hela intervjuguiden.

Intervjuerna ägde rum på intervjupersonernas kontor, förutom en intervju som ägde rum en bit från receptionen på entréplan på huvudkontoret. Detta berodde på att företagsområdet var enormt stort och att personen i fråga jobbade en halv kilometer bort i ett annat hus och valde att göra det lättare för mig som inte hade egen bil att ta mig dit.

Vid ett tillfälle förekom det ett avbrott på ca 10 sekunder då en kollega tittade in utan att vara medveten om att intervjun pågick, därefter kunde intervjun sedan fortlöpa fritt. Jag anser inte att det påverkade intervjun på något negativt sätt då vi snabbt kom tillbaka till ämnet och kunde fortsätta ostört.

Ett negativt inslag med att intervjun förekom på intervjupersonernas kontor i en välkänd miljö, var att de ev. inte skulle uttrycka sitt missnöje på ett okonstlat sätt om de ansåg att vissa personer var besvärligare att jobba med än andra. En fördel som jag anser det vara med att intervjuerna spelades in och transkriberades var att jag kunde göra en bättre analys av vad mina intervjupersoner sagt och ta till mig information som missats vid intervjutillfället. Tiden på intervjuerna varierade mellan 25 minuter upp till 1 timme. Det anser jag hänger ihop med vilka personligheter intervjupersonerna har, vissa pratar mer och medan andra är kortfattade och snabba.

3.3.4 Etik

Mitt ändamål har hela tiden varit att som forskare sträva efter att behålla ett korrekt etiskt förhållningssätt. Policyn har varit att inte skymfa eller felaktigt behandla intervjupersonerna pga. det som nämnts under intervjuerna eller förkasta deras personliga åsikt.

Etiska principer är viktiga att följa inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Därför har jag valt att följa de etiska principer Bryman (2001) nämner.

- *Samtyckeskravet:* innebär bl.a. att de personer som är med i uppsatsen får all information, arbetets syfte och vidare arbete. De etiska riktlinjer som flera professionella organisationer formulerar handlar om att intervjupersonen frivilligt ska lämna samtycke att delta (Bryman, 2001). Intervjupersonerna hade alla gett sitt samtycke till att ställa upp på intervjuerna innan och var informerade om att intervjun skulle spelas in, vilket alla ställde upp på.
- *Informationskravet;* innebär att man som forskare ska informera intervjupersonerna om syftet med undersökningen. Det ska också innebära, att

de vet, att deltagandet är frivilligt. Alla personer som ingår i undersökningen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman, 2001). Alla mina intervjupersoner som deltog hade fått veta innan syftet med studien och var därför väl informerade och deltog frivilligt.

- *Nyttjande kravet:* innebär att de uppgifter som samlats in om intervjupersonerna endast får användas för forskningsändamålet. Det material som samlats in här ämnar jag endast använda i den här studien.
- *Konfidentialitetskravet:* innebär i forskning att privata data som identifierar undersökningspersonerna inte kommer att redovisas på ett detaljerat vis som skulle peka ut dem på ett lätt sätt. En viktig aspekt att ta hänsyn till är att man inte heller gör intrång i privatlivet. Det kan handla om att personen inte känner sig tvingad att svara på frågor som rör dennes religion och inkomst osv. (Bryman, 2001). I studien kommer jag inte att nämna intervjupersonernas namn eller vilket företag jag varit i kontakt med. Företaget blir endast nämnt som "Koncernen".

4. Resultat

I detta kapitel kommer jag att redogöra för den empiriska resultatredovisningen som gjordes på företaget "Koncernen" med fyra intervjupersoner. Efter bearbetning av empirin har jag valt att presentera materialet i kategorier som jag anser vara genomgående i intervjupersonernas svar.

4.1 Bakgrund och syn på ledarskap

Att bege sig utanför vårt lands gränser för att jobba och leva en längre tid är för många en utmaning. Man möter inte bara ett nytt land, utan man får också se dess andra delar och olika förhållningssätt till att arbeta. Det kan vara företeelser som hur medarbetarna kommunicerar med varandra, förhåller sig till chefen, hur medarbetarna interagerar i problemsituationer vid diskussioner och omorganisation som inte förekommer på svenska arbetsplatser.

Samtliga intervjupersoner hade ett intresse av andra kulturer redan innan de bestämde sig för att söka sig utlandstjänsten. Alla hade varit utomlands en längre tid under både utbildningen och arbetet. Två av intervjupersonerna hade varit utomlands i omgångar under studietiden som utbytesstudenter i olika länder medan en intervjuperson hade jobbat i ett år i ett nordeuropeiskt land inom Koncernen.

Intervjupersonerna hade olika anledningar till varför just de sökte sig utomlands i arbetet. Två hade sökt tjänsten för själva utmaningens skull, en annan av intervjupersonerna hade blivit tillfrågad av sin chef och en person hade sökt tjänsten av personliga skäl. Två av intervjupersonerna jobbade i Asien, medan de andra två jobbade i Sydeuropa och Sydamerika.

Ledarskapet innebär för intervjupersonerna att möta nya förändringar och motivera sina medarbetare, ge dem ansvar och fungera som ett stöd, då det behövs. Det innebär också

att göra sitt jobb och se till att verksamheten fungerar och även tänka på det sociala planet. En av intervjupersonerna anser sig inte vara en formell chef som styr och kontrollerar, utan en som ledare med egenskaper som är mer som support.

”Ledarskap för mig handlar väl inte om att vara inte vara en formell chef utan ledarskap är väl mer att stötta någon.”

4.1.2 Ledarskap på gott och ont

Till det som intervjupersonerna ansåg vara det mest stimulerande i sitt arbete som ledare är att arbetsuppgifterna är så varierande, och att man kan få mycket kompetens till sitt förfogande och se hur medarbetarna växer med sina egna roller och sitt ansvar. Stimulansen som team ledare är att se hur arbetsgrupperna kommer framåt i arbetet och att beskåda hur alla tar sitt ansvar. Andra anser att det var den sociala biten som är det roligaste.

”Man kan framförallt se hur människor verkligen växer med sina egna roller, sitt eget ansvar.”

Till de mindre roliga arbetsuppgifterna som chef anser intervjupersonerna är att behöva dra ner på verksamheter och att ta svåra och tråkiga beslut, som vid neddragningar av anställda.

”Det är ju en del av ledarskapet och ta ansvaret i gott och ont.”

En annan uppgift som också upplevs som tråkig är då medarbetarna inte klarar sina arbetsuppgifter. För en del är problemet att gruppmedlemmarna inte alltid säger till då de är i behov av hjälp, utan låter saker och ting vara. Andra mindre stimulerande uppgifter är när man måste lösa stridigheter och konflikter med personalen.

Intervjupersonerna anser att det är roligt arbete de har i och med att man har med människor att göra och att de träffar så många olika människor vilket gör att det är stor omväxling och dynamik i arbetet. Samtliga har jobbat på *Koncernen* innan de åkte iväg till sina respektive länder.

4.2 Svensk ledare i utlandet

Det informella och avslappnade ledarskapet i Sverige har ofta blivit en självklarhet för många som inte jobbat någon annanstans. Det är generellt mycket lättare att kunna kommunicera med sina medarbetare på arbetet också högre upp i hierarkin. Samtliga länder där intervjupersonerna har jobbat har en mer formell företagskultur och ledarstil. Även om *Koncernen* är ett svenskt företag smittade givetvis de underställdas normer av sig i arbetsmiljön. Intervjupersonerna trodde dock att *Koncernen* skiljde sig mer från de länder de befann sig i och på andra arbetsplatser som inte var svenskägda var det mera formellt. Samtliga av intervjupersonerna ansåg att det hade varit ett tydligare hierarkiskt

system i *Koncernen* utomlands, eftersom det svenska konceptet inte kan anpassa sig helt och hållet.

En av ledarna som jobbat i Asien blev behandlad av sina medarbetares som en inhemsk chef eftersom man inte hade någon annan erfarenhet. Det innebar att möjligheter till arbetsplatsdiskussioner inte kunde förekomma då medarbetare inte hade förmågan att ifrågasätta auktoriteten.

”Ja, där förväntas man ju vara chef, där har man inga diskussioner. Chefen ska kunna ALLT. Kunna svara på alla frågor... Så det var inget team som jobbade egentligen...”

Man har också upplevt att ens kollegor som egentligen inte är ens underställda är försiktiga till en början och avvaktande. Det tog längre tid att komma in i den vanliga gemenskapen.

”Det tog ganska lång tid för mig innan jag blev kompis med mina kollegor som jag satt med i samma rum, de hade väldigt stor... respekt för mig...”

Andra svårigheter var att komma in i arbetet och arbetsrutinerna. Det tog ganska lång tid för de flesta och det var ofta mycket som hände innan.

”Det tog mig rätt många vändor innan jag förstod att man säger hela tiden ‘ja, vi gör det imorgon.’”

Det var faktorer som också spelade in då man förutom den annorlunda kommunikationen och arbetssättet också bodde i en miljö som hade sämre standard än hemma. En del hade hört mycket om arbetsförhållandena hemma av andra som jobbat på samma ort och var lite mer förberedd än några andra av intervjupersonerna.

Som chef upplevde en del att man inte fick samma feedback från arbetskamraterna som hemma i Sverige som man var van vid. Det kunde leda till en del problem.

”Om man sa någonting var det mitt beslut som gällde hur tokigt det än var.”

Att slänga ur sig saker utan att egentligen tänka igenom dem innan gjorde att en del av intervjupersonerna blev lite försiktigare med vad som sades och la fram sina åsikter på ett mer indirekt sätt så problemet löstes. Det gjorde att man fick hitta andra sätt för att få den feedbacken man var ute efter. I vissa fall gick det inte då kulturen i landet gjorde att

medarbetarna aldrig inte kunde ge feedback pga. sin kulturella bakgrund och då fick intervjupersonen anpassa sig själv istället i den mån det gick.

Att titulera en chef eller äldre person är vanligt i andra länder både i Europa och i andra världsdelar. Detta var en ny situation för en del av ledarna då man aldrig innan blivit titulerad för "Sir" etc. Detta skapade en obehagskänsla i början för en av de yngre intervjupersonerna då h-n inte ansågs sig vara av högre rang än sina medarbetare eller medlemmar i teamet. En del misstag gjordes till en början då man kanske var alltför svensk och inte kunde se själva hierarkin. Det lärdes sedan in och man undvek misstag efteråt.

Det var en del saker som dock kunde göra ledarskapet lättare i en mer hierarkisk miljö. En fördel som en intervjuperson tyckte att det hierarkiska ledarskapet förde med sig var att man inte brottades med det som kanske är ett mer svenskt problem genom att vara ute och vara med i gemenskapen bland medarbetarna och sedan i en annan situation vara chef, vilket kan vara av ett dilemma då man hamnar situationer i då man måste uppträda som chef.

4.2.1 Internationella medarbetare

Teamen kunde variera allt eftersom det var under längre tidsperioder intervjupersonerna jobbade där och för vissa så var det inte heller självklart vilka som ingick i teamen eftersom mycket av organisationen är matrisformad på den enheten och att det förekom oklara direktiv uppifrån med viss fördröjning. Alla upplevde att en vilja att hjälpa till fanns där, både uppifrån och från sina underställda. Det kunde göra situationer lite oklara, men man löste det genom att utnyttja de resurser som fanns.

Ledarna hade i regel ofta kontakt med andra avdelningar och enheter under sin tid i utlandet och ingick på det sättet i ett team. Där fanns olika nationaliteter och grupperna varierade därför också eftersom det var under en lång tid man jobbade på plats i utlandet. Det upplevdes både som positivt och negativt och givetvis förekom det olika konflikter som intervjupersonerna fick övervinna på olika sätt. De enskilda medlemmarna i gruppen kunde ha fördomar gentemot andra nationaliteter i samma grupp från början. En del upplevde att det fanns en ovilja att samarbeta innan man lärt känna varandra i gruppen eller på avdelningen. Konflikterna upplevdes aldrig som riktigt stora, men gjorde ändå att arbetet kunde dra ut längre ut på tiden och att man ibland fick ta itu med konflikterna innan det gick ut över alla i gruppen. Men det gav också nya dynamiska framsteg och efter en tid hjälpte alla gruppmedlemmarna till. Att vara en del av någonting som förde positiva resultat med sig i arbetet upplevdes som mycket positivt, även om det kunde ta tid för en del att först hänga med i den nya situationen.

"Det är lite av tjustringen med att jobba med andra nationaliteter som inte tänker exakt samma som man själv gör."

Som på många arbetsplatser förekom det fördomar till en början. Det var bl.a. mellan olika nationaliteter i Europa framförallt där man var misstänksam i början och inte

gärna hjälpte vissa personer i gruppen innan man lärt känna varandra. I slutändan ansåg samtliga intervjupersoner att vid konflikter handlade det mer om personkemi mellan medarbetarna och att det förekommer överallt. En del nationaliteter i grupperna tyckte sig vara bättre än andra och ville gärna vara bäst och visa upp sig och ta större utrymme. Det löste ledarna genom att behandla alla lika och låta alla medlemmar ta lika mycket plats, även om en del visade mycket mer respekt för auktoriteter och höll lägre profil än en del andra.

4.2.2 Kommunikation och tidsuppfattning

För att arbetet ska kunna flyta på anser samtliga intervjupersoner att rak kommunikation är det bästa för arbetet oavsett var man befinner sig. Att använda rak kommunikation ansåg intervjupersonerna vara det bästa för att informera sina medarbetare, och för att de senare skulle förstå arbetet i fall de satt med en tråkig uppgift under en tid.

Koncernens språk utanför Sverige är engelska och i världsdelar som Sydamerika kommunicerar man med medarbetarna på modersmålet spanska, vilket är en nödvändighet för att kunna jobba på plats där en längre tid då många av landets invånare inte kan engelska.

Att koncernspråket var engelska hindrade inte en del medarbetare i vissa team från att prata på sitt modersmål i vissa sammanhang. Samtliga av intervjupersonerna upplevde att man kommunicerade på olika sätt vilket fick dem att ändra sig lite grann efter situationen. Hur det sedan var att använda samma sorts kommunikation var annorlunda beroende på var intervjupersonerna jobbade. För vissa gick det inte alls, för andra flöt det på bättre då medarbetarna använde sig av mer rak kommunikation än i Sverige, genom att säga till direkt ifall det uppstod problem. Tonläget kunde i vissa fall vara annorlunda. I situationer när man var oense på möten förekom det vilda och högljudda diskussioner så att personer som var på besök från andra länder t.ex. huvudkontoret på *Koncernen* trodde parterna var ovänner på riktigt, vilket visade sig vara osant eftersom då mötet var över var man vänner igen.

En del intervjupersoner upplevde det också att det förekom situationer där en nationalitet gärna böjde sig istället för att diskutera vilket många ansåg var synd. Detta kunde skapa irritation och i det mest extrema fallet fanns det alltid en tolk med som översatte via engelska. En del lärde sig lite av landets språk på plats men pratade engelska på arbetet, medan en person hade lärt sig att prata det flytande och använde det också i arbetet, medan de andra pratade engelska.

Det skapade hos intervjupersonen i fråga en stor osäkerhetskänsla om allt som sades kom fram eller inte. Ibland blev det dock så att kommunikationen inte gick fram av olika anledningar och då fick man åtgärda problemet senare. Det var dock inga större problem, men små saker som gjorde att arbetet dröjde ut på tiden. Intervjupersonerna fick lägga band på sig själva och det var mycket viktigare att inte tappa ansiktet på arbetet och inte heller generera ens underställda. För andra sa man saker på ett lite finare sätt än hemma och i vissa fall sa man aldrig något.

Att intervjupersonerna inte kunde språket från början spelade inte heller någon större roll för dem, medan några av dem kunde språket innan och lärde sig lite av språket på plats. I situationer där det var svårt kunde medlemmarna i gruppen börja prata på sitt

eget språk vilket gjorde intervjupersonen förvirrad då kunskaperna inte räckte till för att följa med i konversationen.

”Språket kunde ju ha sin svårighet just i att ibland när det var obekvämt, jag kände de tog till sitt eget språk då.”

Man lärde sig efter ett tag att undvika sådana situationer genom att begära att arbetskamraterna kommunicerade på koncernspråket hela tiden för att alla skulle förstå.

Tiden hade stor roll för hur ledarna ansåg att arbetet genomfördes, mer än hemma. Det tog ett tag innan man förstod att man jobbar på olika sätt i världen och anpassningen kunde upplevas som svår till en början. Det var inte helt självklart att ens medarbetare berättade detta för dem i början. För en av intervjupersonerna tog det tid innan man insåg att medarbetarna blev klara med sina uppgifter trots att de var ute i sista minuten innan deadline och detta irriterade intervjupersonen väldigt mycket. Intervjupersonens vanliga arbetssätt hemma var att vara klar i god tid innan deadline. Intervjupersonen kände att h-n blev stressad av att gruppen tog det alldeles för lugnt och att man som chef blev tjugig och försökte få gruppen att jobba på fortare så att de kunde bli klara i tid eftersom man inte trodde det skulle gå annars. Det visade sig sedan att gruppen klarade av sitt jobb trots att det var många i gruppen som fick jobba dygnet runt den sista tiden, men man klarade deadline. Efter ett tag då detta hade upprepats ett par gånger, insåg intervjupersonen att det gick att lite på sina medarbetare och att jobbet blev gjort till slut, fast på ett annat sätt. Intervjupersonen hade blivit stressad över att de i gruppen inte själva stressade.

För en annan intervjuperson var tid och tid inte samma sak för medarbetarna som är vanligt att passa i Nordeuropa. Möten som skulle börja i tid kunde sätta igång kanske 2 timmar senare. För en av intervjupersonerna gick hans kollegor och låste dörren till möteslokalen då mötet hade börjat. Det var för att många annars kom för sent och man kände att det behövdes göras något åt det på ett konkret sätt så att de anställda förstod vad det innebar att komma för sent. I det fallet informerade man medarbetarna att det var prick på klockslaget som man började med mötena och det lärde sig medarbetarna efterhand eftersom de kanske missade ett viktigt möte. Man informerade också om att medarbetarna som kom för sent kunde vara med på nästa möte istället. Medarbetarna insåg då att det var viktigt att hålla mötestiderna för att undvika att missa viktig information från det första.

”Ja, man har ju lite olika uppfattningar om tid i sådana här länder... som svensk är man ganska punktlig...”

Personligen anpassade sig intervjupersonen mer än sina svenska kollegor och kunde i fortsättningen räkna med att medarbetarna var sena.

Två av intervjupersonerna har jobbat i länder där rak kommunikation är mera vanligt än i den svenska kulturen, man har ett mera hetsigt temperament och man drar sig inte för att dra igång en konflikt, vilket underlättar och inte belastar arbetet i fortsättningen. I de andra fallen hade de andra ledarna jobbat i kulturer där rak kommunikation inte är lika självklart. Många av medarbetarna kunde ofta inte säga ”nej” då man frågade om saker

och då uppstod en del problem. Det innebar att man inte visste vad de anställda menade och inte menade. Kommunikationen i det här fallet var mycket krokig. Vid flera tillfällen kunde de anställda inte prata med en annan chef då det uppstod problem för det var inte den egna och då kunde det ta längre tid för kommunikationen att nå fram.

4.2.3 Möjlighet till inflytande och förändring

Att arbeta som ledare innebär att man får vara med och bestämma nya saker. Det fanns situationer då man behövde påverka grupp sammansättningen, i andra fall gick det inte pga. ledningen högre upp i hierarkin. Personalen upplevde det positivt att man från ledningens sida litade på dem i vissa situationer, för det var ovanligt på andra arbetsplatser i landet. Man kunde märka att medarbetarna blev glada av detta.

Organisationen har uttalade regler och de anpassas efter vart man kommer men det förekommer s.k. *high ethics* och uttalade värderingar i *Koncernen*. Som ledare har man en mera informell ledarroll än i många av de nationella företagen, vilket både kan upplevas som positivt och negativt. För vissa av intervjupersonerna uppstod lägen då de nästan blev ifrågasatta då de ansågs vara för hjälpsamma och tillmötesgående när kanske en medarbetare hade gjort ett misstag och skulle enligt landets egna normer och regler ha blivit avskedad.

Beroende på vilken positionen de hade kunde intervjupersonerna inte alltid påverka besluten eftersom dessa kom från högre instanser. Då det var en anställd som inte skötte sitt jobb eller helt enkelt inte passade in där i organisationen hade man större möjlighet att påverka detta mer. Detta innebar att man gjorde en del förändringar som att ta bort en stämpelklocka och få med personalen i diskussioner för att kunna förbättra arbetet. Detta var dock inte populärt bland en del av de äldre medarbetarna. Intervjupersonerna anser att den svenska ledarstilen upplevts som positiv hos de flesta hos medarbetarna, trots visst missnöje hos den del andra.

”För vissa gammeldags chefer så var det jättejobbigt, och i vissa fall fungerade det inte och det hände att någon fick göra någonting annat.”

4.3 Att växa i sin ledarroll

Genom att ha jobbat en längre period utomlands anser samtliga intervjupersoner att de har vuxit i sina roller, både på ett professionellt sätt och på ett privat plan. Egenskaper som ledarna bl.a. fått är att de fått större tolerans gentemot sina medarbetare vilket intervjupersonen dragit nytta av på hemmaplan.

”Man får en annan typ av tolerans för folk och för olikheter.”

Intervjupersonerna insåg under sin tid i utlandet att också som ledare kan ha en verklig makt över det man beslutar och får på det viset se upp med att säga vad man egentligen

tänker och säger i vissa sammanhang. Arbetsvillkoren är oftast sämre på många platser i världen och att det är lätt att avskeda arbetare som inte sköter sitt jobb.

”Att vara svensk och tro man är bäst i världen är ingen hit.”

Intervjupersonen som blev stressad av sina medarbetare innan deadline anser att det som verkligen påverkat positivt var att komma till insikt att det är ingen idé i att stressa över alla andras arbete och i vilken takt de arbetar.

Samtliga intervjupersoner har en öppen attityd och är inte rädda för avvikelser. Är man som person mycket bunden till sina rötter i sitt hemland kan man må dåligt pga. att hemlängtan och då kanske man inte ser fördelarna av att ha jobbat med medarbetare från andra kulturer. En av intervjupersonerna drar en jämförelse med en annan kollega som också åkt utomlands till ett land ganska likt Sverige och inte trivdes alls utan ville åka hem och bröt sitt kontrakt tidigare än beräknat.

”Man måste ju vara ganska öppen ... och vilja prova på.”

Ledarna anser att man växer i ledarrollen, men förutsättningen är att man har öppet sinne och inte är rädd för att testa nya saker eftersom vistelsen sätter både en som privatperson och ledarrollen på prov.

Samtliga menar att alla personer inte kan/är lämpade för att jobba utomlands. Det är upp till var och en och prova på, om man provar och det har gått bra på så kan man dra stora fördelar av det i framtida yrkeslivet. Hinder är bl.a. att man som person inte skulle kunna jobba på ett bra sätt för att man skulle sakna den svenska miljön alldeles för mycket och inte kunna jobba bra.

”Den lärdomen och utvecklingen som jag känner att jag har haft har givit mig så mycket så jag har svårt att säga till någon att det inte skulle ge samma sak för dem.”

Viktiga egenskaper för att kunna leda en internationell grupp är enligt intervjupersonerna förmåga att lyssna, kunna ta konstruktiv kritik och ändra sin egen uppfattning, ha tålamod, vara ödmjuk och vara öppen för nya förändringar och olikheter. Det gäller inte bara för en internationell arbetsgrupp poängteras det eftersom det nästan alltid finns grupper i arbetslivet som innehåller olikheter som könstillhörighet, ålder och platser där man kommer ifrån. En interkulturell ledare måste kunna kommunicera med alla i gruppen och få dem med sig och vara flexibel och inte vara rädd för att prova på nya saker. Man måste också vara ödmjuk och ta sedan dit man kommer, inte heller vara rädd för att göra fel. Intervjupersonerna menar att risken finns att om man inte lyssnar på medarbetarna så vinner man inte heller respekt och förtroende och då får man inte heller den feedbacken man behöver som ledare, vilket är enormt viktigt för att orientera sig i arbetet och utvecklas.

Intervjupersonerna insåg att även om just de hade fått ut mycket av sitt arbete och sin ledarroll genom att jobbat utomlands var det inte att rekommendera för alla personer. De ansåg det berodde lite på ens egen bakgrund och hur ens mentalitet var.

”Man märker på en del andra svenskar som åker ut att de inte lämpar sig för att jobba utomlands...”

Samtliga av intervjupersonerna skulle kunna tänka sig att åka iväg igen och jobba med liknande arbetsuppgifter och även för ett annat företag om det skulle falla sig naturligt. Det ska dock poängteras att alla trivs mycket bra med sitt jobb på *Koncernen*.

5. Analys och Diskussion

I detta kapitel kommer jag att redogöra för mina tolkningar av det som studerats och hur det relateras till teorikapitlet. Som Ni ser har jag valt att integrera analys och diskussionen. Min förhoppning är att på ett så klart sätt som möjligt besvara studiens syfte.

5.1 Ledarskap i sin helhet

Ledarskap är olika saker runt om i världen och det finns olika ledarstilar. Det är ett sammansatt fenomen i människors vardag eftersom ledarskap handlar om människor, men åsikterna varierar vad det är beroende på var man befinner sig (2.2). Ett försök att avse vad ledaren representerar: de ska koordinera arbetet på olika sätt och bestämma olika saker.

Resultatet visade att intervjupersonerna ansåg sig koordinera arbetet som ledare och hjälpa till där det behövdes och att arbetsuppgifterna var varierande. En av de viktigaste uppgifterna för intervjupersonerna var att stimulera sina medarbetare till att göra ett bättre arbete och uppmuntra där det behövdes. Som chef och gruppleddare har man också ansvar att skapa ett bra arbetsklimat på avdelningen och trivsel som leder till ett bra samarbete och gör att medarbetarna känner sig trygga och får förtroende för ledaren. De ansåg att utan förtroende från sina medarbetare kunde inte beslut genomföras och det skulle innebära konflikter. Intervjupersonerna anser att av de roligaste uppgifterna i jobbet som ledare är att se hur ens medarbetare växer som personer i jobbet och att de mår bra av det. Intervjupersonerna hade valt sitt arbete pga. att det hade en stor social bit och att arbetsuppgifterna var varierande. För att deras ledarskap ska fungera bra ansåg de alla att de hade stor nytta av sina medarbetare eftersom de fick feedback från dem och kunde på så sätt lära sig om saker och ting som inte alltid var rätt genom att diskutera. Andra saker var att man hemma i Sverige inte alltid sa vad man ville och det gjorde det svårt att veta vad som låg bakom ev. problem. De ansåg det också väsentligt att vara med och informera under arbetets gång, vilket tyder på att de anser att medarbetarna ska ta del av vad som händer i arbetet. Empirin i studien visar att

ledarnas arbetsuppgifter förutom ansvar är att finnas till hands för sina medarbetare och ge dem vägledning för att kunna få dem att växa och komma framåt.

Jag får också intrycket av att den sociala biten i ledarskapet för intervjupersonerna är mycket betydelsefull och att man utan den inte får samma feedback, kan bli osäker på sitt ledarskap och de beslut som ska tas. Det anser jag vara en central del i vad ledarskapet utgör eftersom man har med människor att göra och då ska man också ha en social kompetens.

5.1.1 När nytt möter gammalt

Fastställande från den auktoritära ledaren anses legitima och godtagbara och beslut utan överläggningar med de underställda och ledaren/ledningen delegerar ut arbetsuppgifterna som h-n vill (2.2.1). Detta ledarskap finns fortfarande på många platser i världen och McGregors teori X gör sig påmind (2.2.2). Teori X hör ihop med människosynen som ofta inbegriper en hårdare kontroll av sina anställda och sämre arbetsvillkor och där medarbetarna blir behandlade som omyndiga i många fall. Intervjupersonerna hade alla mött medarbetare som respekterade dem och som i vissa fall inte ifrågasatte beslut som togs. Hemma i Sverige hade inte många av intervjupersonerna blivit titulerad innan i och under arbetet och när man kom utomlands varierade åsikterna om hur det upplevdes. En del var inte berörda av det medan andra av intervjupersonerna kände sig obekväma av det eftersom man inte tidigare fått en stämpel på sig att vara chef mer än själva titeln. Situationen kunde bli lite obekväma då man först inte kunde förstå sina medarbetares förvirring då man bad dem att bli kallad vid sitt förnamn på arbetet. Efterhand kunde man dock se problematiken i det och det kunde övervinnas genom att man tog hänsyn till sina medarbetare och accepterade situationen och blev i fortsättningen titulerad. Medarbetarna bemötte intervjupersonerna med mer respekt än de hade upplevt tidigare och i de mest extrema fallen kunde inte medarbetarna säga ifrån utan höll med hela tiden, vilket skapade frustration från ledaren för h-n ansåg att man som ledare inte kunde veta allt på avdelningen utan att ansvaret skulle delas upp. Vid förändringar som gjordes hade en del av de inhemska ledarna haft svårt att acceptera koncernens nyare uppfattningar och ombildningar som gjorde att man ibland fick avskeda dem för att det inte gick att ha kvar personer som motarbetade demokratiska värderingar och som hade inslag av McGregors teori X (2.2.2).

Jag anser att det kan vara problematiskt för inhemska ledare som är lite äldre att acceptera nyare värderingar, men det jag ställer mig frågande till är hur pass villig man är att hjälpa till att anpassa medarbetare som inte från början kunde acceptera den demokratiska ordningen.

5.1.2 Internationella arbetsgrupper och medarbetare

Man kan urskilja tre olika interkulturella team (2.3.3); *förstörarna*, *utjämnarna* och *skaparna*. Skaparna är mycket effektiva, medan förstörarnas arbete inte alls fungerar. Den vanligaste interkulturella gruppen är utjämnarna. De karakteriseras av att de har en del problem från början, men att medlemmarna accepterar varandra och man jobbar utan att individuella konflikter blir ett problem.

Resultatet visar att intervjupersonerna oftast har mött utjämnargruppen i arbetet under sin tid i utlandet. Mellan medarbetarna förekom det en del interna konflikter, men det

gick inte ut över arbetet. Medarbetarna i grupperna kunde hålla tyst om sina problem och arbetet kunde flyta på ostört. Vid enstaka tillfällen fick intervjupersonerna kalla samman vissa av gruppen för att klargöra problemet. Intervjupersonerna hade märkt att en del grupper och nationaliteter gärna ville dominera arbetet och genom att ge klara direktiv att alla i gruppen var lika betydelsefull kunde de hindra att arbetet blev lidande. Jag anser att man på det sättet många gånger hindrade arbetet från att bli förstört och gruppen förvandlad till förstörarna eftersom man måste vara uppmärksam på element som har en dominerande inverkan. Det gör att man hindrar hierarkier från att skapas i grupperna och på avdelningarna.

För övrigt fanns ett stort intresse från medlemmarna i grupperna att bidra och man var villig att hjälpa varandra. Av dessa problem kunde man uppleva att medlemmarna från början hade en del fördomar mot varandra i grupperna, men detta gick över när man lärt känna varandra. Intervjupersonerna upplevde en enorm arbetsglädje när arbetet flöt på och att den rätta teamkänslan fanns där. En del av intervjupersonerna anser att det är något som saknas nu när h-n kommit hem igen till Sverige.

Medarbetare är människor som är fostrade i sitt samhälle och har alla en egen syn på hur se anser en ledare ska vara. I vissa fall krockar med ledarnas egen uppfattning, men uppskattas senare. Det gäller att hitta den rätta balansen för att utnyttja potentialen på bästa sätt hos den mångfald som finns hos medarbetarna. Konflikter kunde och uppstod givetvis, mest till en början då man inte kände varandra och hade en del misstankar och gamla fördomar mot varandra, ofta bottnande i den egen nationella kulturen. Intervjupersonerna ansåg att vissa av dessa konflikter bottnade i gamla nationella fördomar, men att det lika mycket kunde ha att göra med personkemin.

Jag anser att det förekommer situationer där våra fördomar kommer upp till ytan mer än i andra och att det kan påverka samarbete mellan ledarna och medarbetare. Vad jag uppmärksammade var också känslan av att intervjupersonerna inte pekade ut någon särskild nationalitet som besvärlig även om det var underförstått i vissa sammanhang vilket gör mig nyfiken på vilka nationaliteter som var mer krävande än andra och vilka omständigheter det var under. Givetvis kan det finnas en del personkemi bakom detta, men överlag kan det också vara så att vissa nationaliteter upplevs som jobbigare än andra av en del. Medan samma nationaliteter som upplevs som jobbiga, i andra sammanhang har ett rykte om sig som arbetsamma och tillmötesgående av andra grupper.

5.1.3 Svenskt ledarskap utomlands

Nordiskt och skandinaviskt ledarskap karakteriseras genom humana värderingar och låg maktavstånd (2.4.2.2). Det anses finnas större tolerans för människor som är annorlunda, vilket gör det lättare för medlemmarna ur gruppen att kunna jobba utomlands.

Intervjupersonerna har vetskapen att svenska ledare och chefer har ett bra rykte i världen och att man uppskattar svenska företagskulturen och den svenska modellen vad gäller ledarskap från andra håll. Intervjupersonerna anser själva att de jobbar mycket som ett stöd, men att de emellanåt har svårt att fungera som ledare då det förekommer situationer som kan vara besvärliga. Samtliga anser också att man inte ska ta allt för givet i början vad gäller arbetet och andra faktorer runt detta även om de gjort det i vissa sammanhang. Jag anser att det svenska ledarskapet är en förebild för många företag i

världen i interkulturella sammanhang, men det finns fortfarande mycket som är värt att bearbeta och som kan förbättras, bl.a. att man som ledare och företagsledning ibland kanske är lite för angelägen att genomföra förändringar ibland och att det kan vara svårt för vissa medarbetare att hänga med i dessa förändringar. En annan nackdel är att man genom sitt ledarskap kan bli utnyttjad av andra i ens närhet om de känner till att ledarskapet är annorlunda och mer avslappnat, men då gäller det att vara uppmärksam och inte låta sig vilseledas.

5.2 Kommunikationens nödvändighet

Kommunikation behövs för att kunna föra budskap vidare (2.4.1). Att lägga sändare och mottagare på samma nivå kräver mycket från båda parter, men det underlättar budskapet och gör kommunikationen rakare. Det vanligaste sättet att kommunicera på i arbetet är genom verbal kommunikation (2.4.1.1) I *Koncernen* finns det ett uttalat koncernspråk som är engelska. De allra flesta av intervjupersonerna hade under sin tid i utlandet på sina respektive arbetsplatser använt sig av engelska när de kommunicerade med sina medarbetare, även om det hade förekommit en del av de lokala språken som fanns i respektive länder där engelska inte annars var så vanligt.

Resultatet visade också att intervjupersonerna ansåg det mycket viktigt att använda sig av rak och tydlig kommunikation i arbetet både på hemmaplan och under tiden de hade arbetat utomlands. De anser det vara bästa sättet för att informera sina medarbetare för att de i sin tur ska kunna förstå sina arbetsuppgifter och jobbet sammanhang bl.a. för att underlätta bitar då delar av jobbet kan vara mindre inspirerande för medarbetarna. Jag anser att genom att använda sig av tydlig information från början i arbetet kan man underlätta ett jobb som annars kan bli långdraget för sina medarbetare och ”fyllt” av konflikter. Genom att använda rak kommunikation så kan man som ledare ge klara och tydliga direktiv men det kräver också att efterhand uppdatera informationen så att alla medarbetare är medvetna om vad som sker runtomkring. En anledning till detta är att det inte skall skapas en osäkerhet i arbetsstyrkan. Det ställer också krav på ledaren att kunna se vad som händer och inte glömma bort att informera, något som kan vara lätt ifall man själv är mycket upptagen och stressad med sina arbetsuppgifter.

5.2.1 Interkulturell kommunikation

Interkulturell kommunikation (2.4.2) är mycket mer komplicerad än den vanliga kommunikationen eftersom man kan missförstå varandra i många avseenden ifall man t.ex. misstolkar en gest eller ett tonläge som inte är på samma sätt som på sitt modersmål vilket kan skapa irritationer och konflikter redan från början. Det kanske inte fungera bra från början eftersom deltagarna först måste lära sig om sin egen kultur och sina kulturella föreställningar och begränsningar. Det kräver erfarenheter och interkulturella möten och kontakter. Att förstå någon annans kultur och öka sin egen medvetenhet om den egna kulturen kallas interkulturell kompetens.

Icke-verbal kommunikation (2.4.1.2) är förekommer utan ord. Det sker istället genom kroppsspråk och gester. Om man inte förstår kan det också skapa missförstånd. Annan

icke-verbal kommunikation är uttrycksfulla signaler som ögonkontakt och beröring, som handslag.

Intervjupersonerna upplevde att den verbala kommunikationen var annorlunda med tanke på att de inte kunde kommunicera på sitt modersmål för det första och att man i vissa länder använde ett annat tonläge, samt hur man berörde problem. I vissa fall förekom det att man på en gång från medarbetarnas sida sa till och använde sig av ett sätt som med svenska mått skulle kunna betraktas som aggressivt, men budskapet var oftast kort och koncist och att man ville få klargöra sakerna på en gång. Det upplevde intervjupersonerna som jobbat i dessa länder som först lite chockerande eftersom den raka kommunikationen var så tydlig och direkt. De anser sig vara mindre konflikträdda än innan. Med tiden kunde man acceptera detta sätt att kommunicera och behandla problem eftersom man som ledare hemma i Sverige inte alltid får veta om det är något som är fel eller om vissa saker verkligen är ett problem. Det anser jag bero på att mycket av kommunikationen i Sverige är dold för utomstående som inte lärt sig landets koder som så att säga finns under det kulturella isberget och att man gärna låter ett problem ligga på is. Genom att göra det hoppas ofta vederbörande att saker och ting som rör konflikter och andra jobbiga saker ska gå över. Jag anser att så inte är fallet eftersom man många gånger skulle tjäna på att vara rakare i sin kommunikation för att kunna gå vidare och för att göra sin omgivning medveten om vad man tycker. I vissa fall anser jag också att man måste göra sig förstådd för att kunna kommunicera med sina medarbetare eftersom nyttig information annars försvinner eller faller bort någon annanstans på vägen.

5.2.2 Nationell kultur och ledarskap

Den nationella kulturen är skapad av människor (2.3.1) och är betydelsefull för alla. Kulturen har format oss och som den har sina speciella karaktärsdrag och det framkommer när man kommer i kontakt med människor på arbetsplatser. Den nationella kulturen bär vi med oss överallt och vi blir *kulturbärare* för den plats vi kommer från. Kultur är bl.a. värderingar och normer och det kan ha stor effekt på det individuella beteendet. Kultur finns inom alla människor och kommer fram i attityder och omdömen av andra människor eftersom de är baserade på kulturella värderingar. En del av dessa delar är tydligare för omgivningen än andra, som kan betraktas som osynliga. Intervjupersonerna har upplevt att de hamnat i situationer som speglats av deras kulturella bakgrund. De anser att även om *Koncernen* är ett svenskt företag är det viktigt att de lokala kontoren och fabriker har en stor mängd av den inhemska befolkningen i koncernen eftersom dessa är landet kulturbärare. Ett problem är att en del av dessa kulturbärare inte kan kommunicera på engelska och det hindrar dem från att kunna fortsätta sin karriär i andra länder som i Europa och på huvudkontoret i Sverige. Att viljan finns från ledarnas sida visar att de anser att det är viktigt att alla ska ha samma chans att kunna komma vidare i sin karriär utan att de hindras pga. språkproblem.

I kulturer med stor maktdistans (2.4.2.1) finns tydliga skillnader mellan ledaren och de anställda. Intervjupersonerna hade alla jobbat i länder med en större maktdistans än den som finns i Sverige. Även om skillnaderna inte var jättetydliga kunde de ändå uppleva att medarbetarna höll sig lite avvaktande i början. En del av intervjupersonerna upplevde fördelar i vissa sammanhang, då de fick utöva sitt ledarskap och att slippa från det som kan karakterisera, demokratiska ledarskapets dilemma. Det är delvis det när

ledaren och medarbetarna är på samma nivå, men att det i vissa sammanhang krävs att man som chef också är det. Det kan göra att medarbetarna blir sura och illa till mods när ens kollega plötsligt blir chef och utövar sina befogenheter som vid löneförhandling, avveckling och vid utvecklingssamtal.

Kollektivistiska kulturer (2.4.2.1) prioriterar inte den enskilde individen eftersom det är gruppens värderingar som styr medlemmarna. Beslut görs inbördes och normerna från den styr människan medan det är tvärtom i individualistiska kulturer (2.4.2.1). Intervjupersonerna hade kommit till länder där man hade en större grad kollektivistisk kultur än hemma i Sverige. Det visade sig inte direkt i arbetssammanhang. Däremot fanns det skillnader mellan medlemmar i grupperna som kom från maskulina och feminina kulturer. Intervjupersonerna, som alla har en svensk bakgrund hade ibland blivit ifrågasatta när de föredrog kompromisser och tog hänsyn till medarbetare som inte alltid gjorde sitt bästa. Dessa skulle ha blivit avskedade i andra sammanhang på nationella företag, vilket en del av de anställda ansåg var underligt.

Jag vill framhäva att det bästa arbetsklimatet på en arbetsplats är enligt de demokratiska ledarvärderingarna. Jag kan ändå förstå till viss del vilka fördelar som en arbetsplats med en större maktdistans och en kollektivisk kultur kan medföra, då man slipper den svåra balansgången som vissa chefer upplever som ett dilemma på sin arbetsplats hemma i Sverige. Jag anser vidare att det både kan finnas fördelar med att jobba med kollektivistiska kulturmedlemmar och i samhällen med högre maktdistans, men att man efter ett tag kan bli lite distanserad av samhället och kan kanske sedan ha svårt för att komma tillbaka till en miljö där man är mer demokratisk och villig till ett djupare samarbete med sina medarbetare än man varit van vid under sin tid utomlands. En annan fördel som jag anser det kan vara är att om man som chef inte är säker på sitt ledarskap från början har till fördel av att jobba i länder med högre maktstruktur eftersom hierarkierna är mycket tydligare och att man blir behandlad som chef av sina anställda och på det viset kan få en vägledning utan att bli ifrågasatt på olika sätt. En sak jag anser det vara positivt med länder med högre maktdistanser är att man kan urskilja skillnaderna på ett mer tydligt sätt, vilket kan underlätta för nya ledare som kommer utifrån, t.ex. Sverige. Något som komplicera arbetsförhållandena är då man blir placerad i länder som är ganska likt Sverige i både kultur och språk, och att man då kan gå in med inställningen att mycket är som hemma och att jobbet i sig kommer bli lätt med medarbetarna, men att man sedan mycket snabbt upptäcker skillnaderna gömda i värderingar och attityder, som finns under kulturella isberget, som inte alls är likt Sverige och att det då kan bli en kollision som gör att man kan tycka det är jobbigt. Det beror på att man trots arbetet skulle vara som hemma och att man då inte haft den mentala inställningen att vissa saker skiljer sig åt.

5.2.3 Tidsperspektiv och ledarskap

Det finns monokroniska och polykroniska kulturer (2.4.2) som skiljer sig åt. Medlemmar från monokroniska kulturer uppskattar punktlighet och ser tiden som en rak linje, vilket inte medlemmarna från polykroniska kulturer gör. Ofta uppstår det konflikter när medlemmar från respektive kultur möts i arbetslivet de inte förstår varandras sätt att prioritera arbetet. Det är liknande med medlemmar från linjäraktiva nationaliteter som helst gör en sak i taget och koncentrerar sig på det eftersom man anser det vara det bästa sättet att vara effektiv på. Samtliga intervjupersonerna upplevde

någon form av problem med sina medarbetare som kom från polykroniska kulturer, främst i början av samarbetet. De löste det på olika sätt, och en del lärde sig att jobba annorlunda när de upptäckte att arbetet inte blev lidande. Det förekom irritationer från början och man löste det på olika sätt genom att säga till att saker och arbetsuppgifter var viktiga, medan i mindre viktiga situationer kunde man acceptera att alla inte var punktliga. En del av intervjupersonerna blev mycket stressade i början av sin period eftersom man var orolig att arbetet inte skulle hinna göras klart och detta ledde till en del tjat. Efter att ha vant sig vid andra arbetssätt kunde intervjupersonerna acceptera den nya situationen och en del började jobba på samma sätt. En del reflekterade över att man blev tolerant och mindre stressad av att jobba med medlemmar från polykroniska kulturer, vilket intervjupersonerna anser sig ha stor nytta av fortfarande eftersom de har blivit mer toleranta och att de inte blir stressade för bagateller som i själva verket hade att göra med den egna osäkerheten eller hur de andra anställda utnyttjade sin arbetstid. Det anser jag vara naturligt att man efter ett tag kan komma in i ett nytt arbetssätt och lär sig acceptera hur de andra i teamet arbetar så länge jobbet utförs på ett korrekt sätt.

5.3 Ledarens roll i interkulturellt sammanhang

5.3.1 Egenskaper

Grundläggande för att kallas för interkulturell ledare (2.3) är att man har ansvar för en grupp människor eller en avdelning som kommer från ett annat land och har ett annat modersmål. Interkulturellt ledarskap anses vara svårare än vanligt ledarskap eftersom ledaren stöter på andra åsikter och arbetsrutiner i viktiga situationer. Intervjupersonerna har under sitt arbete i utlandet jobbat med personer som haft annan nationalitet än de själva. Det har också förekommit många fall då arbetsteamerna bestått av många olika nationaliteter. Intervjupersonerna ansåg att det krävdes andra egenskaper än de som krävdes för ledare som jobbade på hemmaplan.

Kritisk kulturell medvetenhet (2.3.2) innebär att ledaren har en personlighet som är öppen för olika kulturella intryck och kan från sina medarbetare i teamet eller på avdelningen omvärdera sina gamla föreställningar och ta till sig nya och samtidigt lära sig av situationen och kritisera sig själv. Intervjupersonerna har alla ett stort intresse för andra kulturer och har vid andra tillfällen åkt och jobbat och studerat i andra länder. Intervjupersonerna ansåg att de hamnat i situationer under sin tid utomlands som gjort att de fått ifrågasätta sig själva, trots att de ansett sig haft rätt inställning från början som härrört från den egna kulturen. Jag anser att de flesta av intervjupersonerna haft en kritisk kulturell medvetenhet och att de genom olika situationer kunnat omvärdera sina egna föreställningar och detta har gjort att de i sitt arbete hemma igen ha blivit bättre ledare. Exempel på detta är bl.a. att man inte är rädd för att anställa personer med annan kulturell bakgrund, men också att man har lättare att vara öppen för annan kritik än den man är van vid och att man har lättare att kunna se på sig själv och vara självkritisk i de fall då det behövs. När en interkulturell ledare inte har denna egenskap tas inte nya intryck in, vilket gör att samarbetet blir lidande på avdelningen och i gruppen. Detta

anser jag kan leda till att många anställda mår dåligt och även om de inte alltid uttrycker det och att man inte heller är spontan i sammanhang då man annars skulle vara det. Idéer och förslag skulle kunna bli liggande utan att man tar tag i det och toleransen för andra kulturer är mycket låg, vilket också ev. färgar av sig på personalstyrkan som blir mer homogen.

En annan egenskap är *interkulturell sensitivitet* (2.3.2) som innebär att ledaren lägger märke till kulturella skillnader i teamet och gruppen och kan identifiera sig med sin egen kultur och samtidigt kunna kommunicera med medlemmarna i teamet. Exempel på detta är när olika åsikter uppstår under arbetets gång bland medarbetarna, men ledarna och cheferna är villiga att ta lärdom av de andras åsikter. Resultatet visar att de flesta av intervjupersonerna hade ansvar för olika nationaliteter där de kunde urskilja hur en del nationaliteter tog över och hur en del värderingar speglades av under arbetets gång. Genom att förhindra att vissa nationaliteter tog över i vissa sammanhang visar detta att ledarna hade en interkulturell sensitivitet och kunde få arbetet att fortlöpa utan att några ”vinnare” etablerade sig. Intervjupersonerna upplevde också situationer där ens underställda blev osäkra på sin sak och valde att kommunicera på ett annat språk än det man hade bestämt från början. Det förekommer situationer där ledaren kan bli mer vän med vissa i gruppen som är mer lika än andra. Det gäller därför att vara uppmärksam på sina egna känslor och hur man kommunicerar och tänka på att inte förolämpa någon i närheten, vilket kan vara svårt i början ifall man inte känner till hur kommunikationen fungerar. Givetvis kan det vara svårt att hålla en jämn balansgång då konflikter är på väg att uppstå och som ny ledare anser jag det vara extra svårt att kunna hantera dessa krafter som kan vara starka då man inte är insatt i arbetsrutinerna. Jag anser att en av de bästa egenskaperna en interkulturell ledare kan ha är just interkulturell sensitivitet, då man arbetar som ledare i utlandet. För den delen är det inte sagt att jag anser att det är den bästa, eftersom alla dessa egenskaper är viktiga.

För att kunna jobba i ett annat land behöver ledaren *kulturell nyfikenhet* (2.3.2), vilket innebär att ledaren är motiverad att jobba i ett annat land. Om det inte finns där finns det risk för att man drabbas av svår hemlängtan och gör ett sämre arbete som kan påverka hela avdelningen och teamet. Ingen av intervjupersonerna avbröt sitt kontrakt i förtid utan fullföljde sin tid i utlandet. Jag anser det vara högst sannolikt att det görs ett sämre arbete om man inte har den rätta viljan med från början. Ett exempel som detta delvis kan stämma in var då en av intervjupersonernas kollega fick avbyta sitt kontrakt och bege sig hem igen för att h-n inte alls trivdes. Samtliga av intervjupersonerna hade varit utomlands innan i sitt arbete eller under sin utbildning och det gjorde att det inte var första gången de vistades utomlands en längre tid. Om inte viljan finns att delta och engagera sig i medarbetarnas kultur går det inte heller att leda en arbetsgrupp och vara en representativ person för företagskulturen. Jag anser att man bör överväga saker och ting flera gånger innan man bestämmer sig för att jobba utomlands för att undvika att man drabbas av hemlängtan. Givetvis kan den kulturella nyfikenheten finnas där fortfarande, men det krävs en fast beslutenhet. Likadant är det med människor som är ens medarbetare som inte alltid är så glada över att arbeta med personer från ett annat land. Det gäller att vara lyhörd för vad som kan hända, kunna se framåt och räkna med att saker kan ske mycket snabbt och drastiskt. Som interkulturell ledare kan man inte

luta sig tillbaka och rulla tummarna för då är man illa ute och man riskerar att tappa fokus. Därför är det också bra att man inser att man lär sig mycket om man har förmågan att kunna lära sig nya saker och ifrågasätta sig själv. Intervjupersonerna valde att återvända till Sverige igen pga. olika anledningar, vilket de inte ångrar. Dock har ingen av dem något emot att i framtiden söka sig utomlands i liknande positioner när det rätta tillfället infinner sig igen.

6. Avslutande reflektioner

6.1 Slutsatser

Som vi har sett kräver interkulturellt ledarskap vissa gemensamma kriterier som träder fram på ett tydligt sätt. Då mitt syfte var att undersöka vilka krav som ställdes på interkulturella ledare med ansvar för interkulturella arbetsgrupper är det en hel del egenskaper som kännetecknar det interkulturella ledarskapet. De egenskaper som fordras för ett interkulturellt ledarskap är bl.a. social kompetens, interkulturell sensitivitet, kulturell nyfikenhet och förmåga att kunna kommunicera på många olika nivåer, inte bara verbalt. Dessutom krävs det egenskaper som förmågan att ha en respektabel människosyn osv. Det är inte alltid nödvändigt att kommunicera alltid med alla sina medarbetare på samma språk, men det underlättar och det finns en fördel med det då *Koncernen* använder sig av engelska som koncernspråk.

Min andra forskningsfråga var att undersöka hur man utvecklas som interkulturell ledare av att ha jobbat med interkulturella grupper. De intervjuade personer som deltagit i studien anser att de har utvecklats mycket genom mötet med andra människor från olika kulturer och genom att ha vistats i andra miljöer olika den i Sverige. De har alla fått egenskaper som mer tålamod och större självkänedom som de tillämpar på sitt arbete hemma i Sverige och även privat. Intervjupersonerna har i empirin ansett att de alla har lärt sig mycket av sin tid utomlands och att även om just de haft stora fördelar av sitt arbete, ska det betonas att inte alla människor har det här egenskaperna för att bli en interkulturell ledare.

6.2 Sammanfattande kommentarer

För att jobba som en interkulturell ledare och göra det bra ska man förutom ovanstående kriterier kunna hantera många situationer där det kan uppstå problem och man ska kunna fungera som diplomat och vara beredd på att lösa konflikter. Olika faktorer påverkar var i livet man kan passa som interkulturell ledare. Jag anser det inte vara för sent för någon så länge viljan finns där.

Jag reflekterar här bl.a. över hur framtidens företag och organisationer kommer att ge sig tid och utrymme till att hitta rätt personer som kan jobba i länder som passar dessa personer bäst då behovet av detta uppenbarligen ökar. Då världen blir mindre i företagsperspektiv, gäller det att hitta rätt anställda som kan kommunicera med sina medarbetare och samtidigt vara en bra representant för sin organisation. Något annat

man ytterliggare också kan reflektera över är hur mycket förberedelse olika organisationer och företag ägnar åt förberedelse av sina anställdas utlandsvistelse. Detta för att de anställda ska komma in i sitt arbete så fort som möjligt utan att det uppstår större problem som annars kan förekomma den första tiden i form av kulturkrockar och miljöombyte. Mycket av detta hänger givetvis samman med organisationens ledning och ekonomi, men det är ändå värt att prioritera då alla vinner på detta i längden, både företag och anställda.

För vidare forskning inom detta område jag studerat, finns det många olika infallsvinklar som man skulle kunna göra ytterliggare forskning i. Andra forskningsområden skulle kunna undersökas enligt är hur interkulturella grupper upplever att det är att ha en svensk ledare, antingen i Sverige eller utomlands och också hur de upplever andra nationaliteter är som chefer vid jämförelse av svenska ledare. Man kan också göra en komparativ studie med samma tema och anlägga ett genus perspektiv och genom att studera hur män och kvinnor upplever hur det är att jobba i utlandet för dem, och samtidigt se på hur de anser det varit att jobba i dessa länder under den aktuella perioden som kan vara allt från några månader till flera år.

Referenser

Alvesson, M & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M & Sköldberg K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bhagat, R.S & Baliga, B.R (2002). Knowledge in cross-cultural management in the era of globalization: where do we go from here. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Cross-cultural management: foundations and future* (pp. 158). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Backman, J (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Beebe, S & Masterson, J. (1999). *Communication in small groups: principles and practices*. New York: Longman.

Berger, M. (1996). *Cross-Cultural Team Building*. Cambridge: The McGraw-Hill. University Press Companies.

Bolman, G & Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H & Skärvad, P.H (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A (2001). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Dimbleby, R & Burton, G. (1995). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.

Dimbleby, R & Burton, G. (1999). *Oss emellan: Mellanmänsklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Distefano, J.J & Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. In G. Redding & B. W Stening (Eds.), *Cross-Cultural Management: managing cultural differences* (pp.245-249). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Engquist, A. (2004). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Prisma.

Fiske, J. (1982). *Kommunikationsteorier: En introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Flaa, P & Hofoss, D. (Red.). (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Gundykunst, W. B & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. New York: McGrawHill.

Hall, E T. (1989). *The dance of life: The other dimension of time*. New York: Anchor Books.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related Values*. New York: Sage Publications.

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

Hogg, M .A & Vaughan, G.M (2002). *Social Psychology*. Essex: Pearson Prentice Hall.

Holme, I.M & Solvang K.B (1996). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsson, D. I & Thorsvik, J (1997). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Lahdenperä, P (Red). (2004). *Interkulturell pedagogik i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, I & Rosengren, K. E (red.) (1995). *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur.

Lewis, R.D (1996). *När kulturer krockar: Arbeta och verka över gränserna*. Falun: AiT Scandbook.

Patel, R & Davidsson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Roger. E M & Steinfatt T M. (1999). *Intercultural Communication*. Long Grove: Waveland Press INC.

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

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Tedenljung, D & Ryhammar, L (2001) - Inledning. I: Tedenljung, D (red) (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Their, S. (1999). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa Förlag.

Tjosvold, D & Leung K. (Eds.). (2003). *Cross-cultural Management. Foundations and Future*. Cornwall: Ashgate.

Tollgerdt-Andersson, I. (1996). *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö: Liber-Hermod.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G .A. (2001). *Leadership in Organizations*. London: Prentice Hall.

Bilagor

Bilaga I: E-post till intervjupersonerna

E- post till intervjupersonerna

Hej!

Jag heter Anna Böckman och fick ditt namn i samband med att jag pratade med XX som hanterar de som jobbar på internationella kontrakt i Sverige på HR avdelningen. Detta i samband med att jag skriver en kandidatuppsats i arbetslivs pedagogik med inriktning på ledarskap på Lunds universitet. I min undersökning som görs empiriskt behöver jag intervju 4 personer (inom ert företag) som har jobbat utomlands en längre tid och har någon form av manager position.

I min uppsats kommer jag varken att nämna företaget namn eller era namn.

Så min fråga är om du vill ställa upp på intervjun så att jag kan genomföra min kandidat uppsats?

Intervjuerna beräknas ta mellan 30 min-1 h och jag behöver göra dem i början av februari.

Med Vänlig Hälsning

Anna Böckman

Bilaga II: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrund

- Utbildning, tidigare jobb och positioner ev. andra ledarpositioner.
- Har du varit utomlands innan i något annat samband, t.ex. under utbildningen eller i annat sammanhang?
- Hur länge jobbade du utomlands? Var?

Ledarskap

- Vad anser du är det mest stimulerande i ledarrollen –respektive minst?
- Vilka var dina arbetsuppgifter?
- Vad är ledarskap för dig?
- Vad innebär interkulturellt ledarskap för dig?
- Vad anser du är utmärkande för interkulturellt ledarskap? Finns det några fallgropar?
- Medförde några av dina arbetsuppgifter där några problem eller svårigheter? Om ja, hur löstes det?
- Hur upplevde du dina möjligheter att påverka ditt ledarskap?
- Hur många medarbetare ansvarade du för?
- Hur pass mycket spelar företagskulturen in i ditt ledarskap?
- Hur påverkades du av att arbeta med den interkulturella gruppen på plats?
- Hur tror du teamet uppfattade dig som ledare?

Cross-cultural teams/Interkulturella arbetslag

- Hur var det att jobba som ledare i teamet? Fördelar och nackdelar.
- Hur många nationaliteter fanns det på din enhet?
- Hur många jobbade i teamen?
- Hur bildades de?
- Kunde ni som chefer påverka sammansättningen någonting?
- Hur påverkades arbetet i teamet som vid, problemlösning, beslutsfattande, ny planering, omstrukturering?

- Hur påverkade mångfalden själva arbetsklimatet i gruppen? Förekom konflikter? Om ja, hur löstes det? (Kommunikationsproblem, fördomar, attityder)
- Hur anser du att själva samarbetsförmågan påverkades (ökar/minskar)?
- Hur anser du att den mångkulturella (lilla) gruppen i sig bidrar till att stärka koncernens slagkraft internationellt?

Kommunikation

- Vilket språk användes i arbetet? (dvs. koncernens språk)?
- Vilka kommunikationsproblem uppstår pga. mångfalden i gruppen?
- Hur pass viktigt tycker du det är med rak kommunikation i arbetet?
- Vad är rak kommunikation för dig?
- Hur upplevde du att kommunikationen var mellan dig och dina medarbetare generellt? Avstånd, tillgänglighet.
- Vilka är orsakerna/faktorer till kommunikationssvårigheterna?
- Hur ska man som ledare agera för att kommunicera effektivt i en internationell miljö som fanns där?
- Förekom det kulturkrockar någon gång som du upplevde försvårade arbetet? Hur var det? Hur löstes det?

Utveckling

- Hur har din yrkesroll påverkats under den tid du jobbat utomlands?
- Hur anser du att du dragit nytta av att ha jobbat där i egenskap av ledare? Ge ngt exempel.
- Kan du tänka dig ha en annan chefsposition utomlands i ett annat företag som inte är svenskt i framtiden?
- Skulle du rekommendera andra ledare att ta chansen att jobba utomlands ett tag för ens egen personliga utveckling?
- Finns det egenskaper som du som ledare anser är viktigare att tänka på när man har ansvar för en sådan interkulturell arbetsgrupp?