



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Kulturell kompetens och Teamwork i Mångkulturella Arbetsgrupper inom Hospitality-verksamheter

KSKK01

Examensarbete för kandidatexamen

Emelie Helldal

Lisa Helldal

Gruppenr: 111

Handledare:
Christer Eldh

Examensarbete
VT2016

Förord

Under arbetets gång så har vi fått en ökad förståelse för den kulturella kompetensens påverkan på teamwork inom multikulturella hospitality-verksamheter. Vi skulle vilja tacka de intervjupersoner som ställt upp på intervjuer, utan dem skulle detta arbete inte ha kunnat skrivas. Vidare så är vi ytterst tacksamma för den hjälp och guidning vi har fått från vår handledare Christer Eldh.

Sammanfattning

Genom att undersöka hur begreppet kulturell kompetens påverkar arbetsgruppers teamwork i mångkulturella hospitality-verksamheter önskar vi med denna studie att ge förutsättningar för ett förbättrat teamwork. För att göra detta har vi utvecklat och besvarat följande forskningsfrågor:

- Hur tar sig kulturell kompetens uttryck bland hospitality-anställda och hur påverkar den arbetsgruppers teamwork?
- Hur kan kulturell kompetens användas för att överbrygga kulturella skillnader och förbättra samarbetet?

Det empiriska materialet är insamlat genom en kvalitativ ansats med en abduktiv metod där tio djupintervjuer utförts efter en semistrukturerad intervjuguide. Intervjupersonerna är anställda inom hostel-, hotell- och restaurangverksamheter och de är födda eller/och uppväxta i El Salvador, Australien, England, Kanada och Sverige. Genom presenterad teori vill vi ge läsaren kunskap och förståelse om teamwork, kulturell kompetens, kultur och kulturella begrepp, dimensioner samt kartor så att de med hjälp av dessa kan se mångkulturella hospitality-verksamheters teamwork ur olika perspektiv.

Sammanfattande slutsatser

Studiens resultat visar att kulturell kompetens är en viktig byggsten i skapandet av ett väl fungerande teamwork inom mångkulturella arbetsgrupper inom hospitality-verksamheter. Genom att gruppmedlemmar innehar kulturell kompetens kan kulturella skillnader överbryggas och användas till fördel för samarbetet.

Nyckelord: kultur, kulturell kompetens, teamwork, samarbete, mångkulturella arbetsgrupper

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	1
1.1 Problemdiskussion	2
1.2 Syfte	3
1.4 Uppsatsens disposition	4
2. Metod och material	5
2.1 Insamling av data.....	6
2.2 Studiens validitet och reliabilitet	8
2.3 Etik.....	8
2.3.1 Informations- och samtyckekrav	9
2.3.2 Konfidentialitets- och nyttjandekrav.....	9
2.4 Litteratur.....	9
3. Teori	10
3.1 Teamwork.....	10
3.2 Kultur	11
3.3 Kulturella dimensioner och kartor	13
3.3.1 Olika sätt att arbeta och planera.....	14
3.3.2 Kommunaktion, förhållningsätt till tid och individers roller i samhället	15
3.4 Kulturell kompetens	17
4. Empiri och analys.....	20
4.1 Teamwork.....	20
4.1.1 Det bra och dåliga med samarbetet	21
4.1.2 Egenskaper och personlighet.....	24
4.1.3 Tid tillsammans.....	27
4.2 Kultur	29
4.2.1 Likheter och olikheter	29
4.4.2 Olika sätt att arbeta och förhålla sig till tid, planering och arbetsuppgifter	30
4.4.3 Vi kommunicerar olika	34
5. Slutdiskussion.....	37
5.1 Slutliga tankar kring studiens etiska överväganden	39
5.2 Tankar om metodval	40
5.3 Framtida forskning	40
Referenser	42
Bilagor.....	46
Intervjuguide på svenska.....	46
Intervjuguide på engelska	48

Presentation av respondenterna 50

1. Bakgrund

Då en mångkulturell arbetskraft har blivit verklighet i takt med globalisering och migration har tvärkulturella konflikter uppmärksamhets i både nationella och globala organisationer. En ökad kulturell mångfald i olika miljöer kräver förmågan att anpassa sig till den främmande miljön och att lära sig att effektivt arbeta och leva med människor från olika kulturella bakgrunder. Detta belyser vikten av att inneha en interkulturell kompetens (Chen 1997, s. 4). I och med den ökade globaliseringen så har interkulturell kompetens också blivit en av de mest eftertraktade förmågorna hos universitetsutbildade personer som önskar att arbeta i internationella miljöer (Krajewski 2011, s. 137). Att kultur har en inverkan på organisatorisk effektivitet stöds i stor utsträckning av flera studier inom olika länder (Tsui, Nifadkar & Yi Ou 2007, s. 434-435). Kontexter som kan tänkas skilja människor åt inkluderar historiska, politiska, ekonomiska, sociala och kulturella. Sammanhangen lägger en grund för våra olika sätt “att veta och känna av andra människor”, och dessa sätt “att veta” genererar ett visst förhållningssätt och arbetssätt i organisationer (Tsui, Nifadkar & Yi Ou 2007, s. 466).

Komplexiteten i en kulturell mångfald och samspelet mellan gruppmedlemmar är ett område som inte granskats tillräckligt (Korovyakovskaya & Chong 2015, s. 1). Forskningsfokus har tidigare legat på verksamheter med gränsöverskridande partnerskap och företag med tillfälliga projektbaserade arbetsgrupper och samriskföretag. Vidare så har fokus varit riktat mot vårdbranschen (främst i mellanöstern) där det påvisats ett behov av kulturell kompetens hos sjuksköterskor för att säkerställa att mångkulturella interaktioner mellan patienter och sjuksköterskor mynnar ut i en god vårdkvalitet (exempelvis Karout, Abdelaziz, Goda, AlTuwaijri, Almostafa, Ashour & Alradi 2013; Almutairi, McCarthy & Gardner 2015; Coffman 2004; B. Garneau & Pepi 2015; Campinha-Bacote 1999). Tidigare forskning inom kulturell kompetens har alltså tidigare genomförts ur ett leverantör-kundperspektiv och därutöver också bara lyft fram vikten för managers att inneha kulturell kompetens i styrningen av mångkulturella arbetsgrupper (exempelvis Tuleja 2014; Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & van der Zee 2012; Zander, Mockaitis & Butler 2012). Begreppet har således inte belysts ur ett teamworkperspektiv inom arbetsgrupperna. Almutairi et al. (2015, s. 21) föreslår att vidare undersökningar bör göras kring dessa mångkulturella interaktioner, gärna mellan anställda, så att en mer holistisk bild av interaktionerna inom organisationer kan ta form. Det krävs därmed fler studier som undersöker begreppen kulturell kompetens och teamwork som

två relaterade koncept, och vi finner ingen forskning där begreppen är föremål för undersökningar inom mångkulturella hospitality-verksamheter.

1.1 Problemdiskussion

Organisationer presenteras ofta som effektiva, målinriktade och dynamiska men inte sällan framstår organisationer som konfliktfyllda, dysfunktionella och stelbenta. I en allt mer globaliserad värld där verksamheter anställer en internationell och mångkulturell arbetsstyrka innebär det inte sällan att olika kulturer, vanor, förhållningsätt och synsätt krockar med varandra. Människor hanterar tid, relationer, arbetsuppgifter, kommunikation och feedback på olika sätt, vilket kan få konsekvenser för den dagliga driften och mångkulturella arbetsgruppers teamwork. Samarbete över kulturella gränser är en utmaning, då tolkningar är kulturellt bundna kan misstolkningar uppstå när två olika kulturer interagerar (Robinson, Hogg & Higgins 2014). Nationer och organisationer har sin egen kultur och personerna inom dessa grupper ser världen på sitt unika sätt, samlar in och bearbetar information på olika sätt och ofta har de kontrasterande förväntningar och prioriteringar. Detta kan vara både en källa till konkurrensfördelar och dysfunktionella konflikter för arbetsgrupper (Gibson & Zellmer-Bruhn 2002, s. 103). Effekterna av en kulturell mångfald beror på huruvida de konsekventa interna processerna i grupper utvecklas till något kraftfullt eller dödligt. Kulturella olikheter kan därmed ses som ett handikapp eller ett frö till något nytt (Stahl, Mäkelä, Zander & Maznevski 2010, s. 444). Tidigare forsknings blandade och ofta motsägande resultat om kulturell mångfald har lett forskare att dra slutsatsen att kulturella olikheter inom grupper är som ett dubbeleggat svärd, en välsignelse såväl som en förbannelse och därmed något som måste hanteras på rätt sätt (Stahl et al. 2010, s. 440).

Som tidigare nämnt under rubriken bakgrund så har tidigare forskning argumenterat för att kulturell kompetens är viktigt på en leverantör-kund-nivå och management-nivå för att styra mångkulturella arbetsgrupper effektivt, men det finns ingen forskning som prövat vikten av kulturell kompetens ur ett teamworkperspektiv. Detta finner vi väldigt besynnerligt och vi anser att det är viktigt att detta område utforskas, vilket vi ämnar göra. Utan en förståelse för hur kultur påverkar teamwork kan en multikulturell grupps samarbete bli lidande och onödiga missförstånd uppstå.

I nedanstående avsnitt har vi utformat studiens syfte och forskningsfrågor vilka är utformade för att bidra med kunskap till forskningsområdet och överbrygga gapet i denna linje av forskning.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur begreppet kulturell kompetens påverkar arbetsgruppers teamwork i mångkulturella hospitality-verksamheter. Genom studien vill vi skapa en förståelse för hur kulturell kompetens formar och påverkar teamworkprocessen (gruppmedlemmarnas sätt att interagera och kommunicera samt deras olika attityder och beteendemässiga skillnader), för att därmed ge förutsättningar för ett förbättrat teamwork inom mångkulturella arbetsgrupper.

- Hur tar sig kulturell kompetens uttryck bland hospitality-anställda och hur påverkar den arbetsgruppers teamwork?
- Hur kan kulturell kompetens användas för att överbrygga kulturella skillnader och förbättra samarbetet?

1.3 Avgränsningar

I dagens forskning definieras kultur i organisationssammanhang i stor utsträckning med hjälp av kulturmodeller framtagna av bland annat Hofstede, Hall, Trompenaar, Kluckhohn och Strodbeck. Statiska modeller ger ögonblicksbeskrivningar av en del av verkligheten. Då det är dessa modeller som predikas i forskning och på universitet när det gäller management och arbete med mångkulturella arbetsstyrkor ser vi användningen av modellerna relevanta att tillämpa i vår analys av empirin och för att läsaren skall förstå hur kultur kan påverka teamwork. Dock så är kultur i sig inte statisk, utan snarare tvärtom. Dynamiska modeller abstraherar hur beteendena hos system förändras med tiden. Att ta fram dynamiska modeller ur varje kulturs perspektiv kommer dock ej att göras i denna studie, en beskrivning och analys av samhällsformer och människors relationer till varandra samt deras omgivning skulle vara alltför omfattande. Aspekter som exempelvis ekonomiska, politiska och religiösa ses som integrerade i ett stort system vilka påverkas av varandra och en förändring i en del av systemet får återverkningar i de övriga. För att möjliggöra studier av detta stora system så används deltagande observationer som huvudmetod vilket innebär att forskaren, ofta under en längre tid, lever bland de människor som studeras, för att iaktta och delta i det sociala livet så att djupgående undersökningar av sammanhangen kan göras. I vår studie önskar vi som tidigare nämnt att se hur kulturell kompetens påverkar teamwork inom mångkulturella hospitality-verksamheter, något som ej tidigare gjorts och därför finns det ej tillgänglig teori från tidigare studier som förklarar det komplexa system som råder mellan alla olika kulturer

som mångkulturella arbetsteam kan inneha. Därför kan vi inte på ett rättvist sätt applicera dynamiska modeller på vår empiri, men vi kan med hjälp av olika kulturella dimensioner och kulturell kompetens förstå skillnader och erbjuda ett mer dynamiskt perspektiv på mångkulturella arbetsgruppers teamwork.

Vid undersökningen av anställdas kulturella kompetens och dess påverkan på teamwork inom hospitality-branschen så har vi begränsat oss till hostel-, hotell- och restaurangverksamheter. Hospitality-industrin är en bred kategori inom serviceindustrin vilken inkluderar bland annat logi, eventplanering, temaparker/nöjesfält, transport, kryssningar och andra fält inom turistindustrin. Just hostel, hotell och restauranger har ofta en mångkulturell arbetsstyrka och kan därmed bidra med det urval av respondenter vi behöver för att samla in ett empiriskt material som är relevant för studiens syfte och frågeställningar.

1.4 Uppsatsens disposition

I följande avsnitt kommer uppsatsens upplägg att presenteras.

I metod och materialavsnittet redogör vi för hur vi har gått tillväga för att skriva denna uppsats. Här beskrivs vilken metod som har använts för att samla in det empiriska materialet och vi motiverar varför vi har valt just denna metod, hur datainsamlingen skett och vår hänsyn till rådande forskningsetik. I teoriavsnittet presenterar vi de teorier vi har valt som grund för att kunna analysera vårt insamlade empirimaterial och besvara våra forskningsfrågor. Vi vill ge läsaren kunskap och förståelse om framförallt kultur, kulturella dimensioner och begrepp samt teamwork. I empiri- och analyskapitlet presenterar vi och analyserar det empiriska materialet med hjälp av de teorier vi presenterat i teorikapitlet. Analysen är uppdelad i olika teman utefter vår intervjuguide och dessa är huvudsakligen ”Teamwork” och ”Kultur”. Under respektive tema presenteras tillhörande insamlad empiri från hostelen, hotellen och restaurangerna och materialet analyseras med kopplingar till teorin och vidare lyfts våra egna reflektioner fram. Under rubriken slutdiskussion summerar och reflekterar vi kring de slutsatser som har framkommit utifrån analysen. Därefter presenterar vi tankar kring vårt metodval, etiska överväganden gällande våra slutsatser och användandet av det insamlade intervjumaterialet. Avslutningsvis ger vi förslag på framtida forskning inom området.

2. Metod och material

I kapitlet redogör vi för vårt val av metod och ansats och presenterar vårt tillvägagångssätt för att besvara våra forskningsfrågor.

För att besvara studiens frågeställningar har vi valt att arbeta med en kvalitativ och abduktiv metod. Det abduktiva arbetssättet innebär en växling mellan att använda teorierna som ett analysverktyg och ett öppet förhållningssätt till det empiriska materialet (Alvehus 2013). Således sker en växling mellan empiriska och teoretiska reflektioner genom vårt empiri- och analyskapitel. Kvalitativ forskning kan göras genom exempelvis intervjuer, men det finns ingen standardmetod utan insamlingen av material kan ske på flera olika sätt (Ryen 2004, s. 15). Vårt empiriska material är insamlat genom tio djupintervjuer som har gjorts genom personliga möten. Användningen av djupintervjuer passar vårt syfte och forskningsfrågor då vi söker en djupare förståelse för hur kulturell kompetens påverkar grupparbete i en mångkulturell hospitality-miljö, vilken hade varit svår att nå med hjälp av en kvantitativ metod. Till skillnad från kvantitativa metoder så ger en kvalitativ forskning större utrymme för tolkning (Bryman 2011, s. 340-341) och vidare menar forskare med ett kvalitativt fokus att kvantitativa metoder kan dölja sociala processer (Ryen 2004, s. 15). Eftersom att vi vill höra intervjupersonernas åsikter och se hur de uttrycker sig så är därmed en kvalitativ metod bättre lämpad för vår studie. Vi hade dock kunnat få ett bredare empiriskt material om vi använt oss av exempelvis enkäter då vi hade kunnat nå ut till fler hospitality-verksamheter. Vår avsikt är emellertid inte att skapa ett brett material och generalisera utifrån det utan att istället nå en djupare verklighetsuppfattning om hur arbetsgrupperna på de hostel, hotell och restauranger vi har undersökt påverkas av de anställdas kulturella kompetens. Studiens resultat anser vi inte enbart relevanta för de tre typer av verksamheter som vi har intervjuat anställda ifrån, utan även för resterande del av hospitality-branschen. Resultaten bör därtill också vara användbara för ett flertal andra branscher där en interaktion sker mellan kulturellt olika gruppmedlemmar, exempelvis inom vårdbranschen.

I uppsatsen har vi valt att använda det engelska ordet teamwork och det svenska ordet samarbete parallellt med varandra för att vi inte anser bara samarbete vara tillräckligt, och då andra svenska ord enligt oss ej speglar samma innebörd. Det engelska ordet hospitality har vi av samma anledning valt att använda då vi inte anser orden gästfrihet och värdskap tillräckliga, eller lika enkla att använda i en flytande text. I studien har vi också valt att översätta engelska citat till svenska för att skapa en mer enhetlig läsning.

Vidare har vi delat upp vår insamlade empiri och analys utefter teman som följer vår intervjuguide. De teman vi valt att strukturera vårt arbete efter anser vi vara relevanta för denna studie om kulturell kompetens och dess påverkan på teamwork.

2.1 Insamling av data

Valet av respondenter gjordes först med hjälp av ett målstyrt urval av verksamheter med en mångkulturell arbetsstyrka och sedan genom ett bekvämlighetsurval. De tio intervjuerna har gjorts med personer uppväxta i- eller med ursprung från länderna Sverige, Kanada, Australien, England och El Salvador. Intervjupersonerna är frontpersonal inom mångkulturella hospitality-verksamheter såsom hostel, hotell och restaurang. Två av de intervjuade arbetar på hotell, Gaby, 22 år, receptionist från Australien och Anna, 23 år, från Sverige, receptionist och gruppansvarig på städavdelningen. Fyra av respondenterna arbetar på restaurang, Ana är 20 år och från El Salvador, hon arbetar som servitris i Australien. Jenny är 26 år och från Sverige men arbetar som servitris i Australien. Olivia är 27 år och från Kanada där hon arbetar som arbetsgruppsledare. Gilroy är 29 år och en kanadensisk assisterande arbetsgruppsledare. Resterande fyra arbetar på hostel i Australien. Julia är 26 år, från Sverige och arbetar som receptionist, Kurtis är 28 år, från Kanada och arbetar också som receptionist. Jon är 31 år och även han från Kanada och arbetar som receptionist och aktivitetsansvarig. Kyle är 20 år och från England och arbetar inom städ och bar. Vi har valt att intervjuar anställda på dessa tre typer av verksamheter på grund av deras ofta internationella arbetsstyrka, inte minst på orter med stor turism. I bilaga tre finns en kort beskrivning av respondenterna. Vi har valt att intervjuar anställda från ett flertal kulturer som ingår i olika typer av arbetsgrupper inom hostel, hotell och restauranger för att få en bredare och mer utförlig bas att diskutera utifrån. Detta gör att vi får en djupare förståelse än vad vi hade fått om vi bara valt att intervjuar anställda från en kultur och inom samma verksamhet. Kandidater utan erfarenhet av grupparbeten har uteslutits, även om de har arbetat inom branschen då de hade bidragit med en annan synvinkel som inte är i enlighet med vårt syfte.

Intervjuerna har genomförts med en respondent och en intervjuare. En intervjuare kan skapa en mer personlig relation till respondenten vilket vi anser vara svårare när det är fler personer som intervjuar. Att vi har intervjuat på enskilda håll kan tänkas påverka vår tolkning av respondenternas svar, intervjuerna har därför spelats in och transkriberats för att underlätta vår analys av det empiriska materialet. Intervjuerna genomfördes på respektive verksamhet i matsalen eller restaurangdelen och det fanns inga gäster eller medarbetare i närheten som

hade kunnat tänkas påverka våra intervjupersoners svar. Inspelningarna har skett med hjälp av en bandspelare och i en tyst omgivning vilket har resulterat i en bra ljudkvalitet. Två av intervjuerna med de restauranganställda genomfördes via videosamtal med hjälp av programmet Skype då respondenterna befann sig i Kanada vid bokade intervjutillfälle. Anslutningen under samtalen var mycket bra och påverkade därmed ej vår möjlighet att genomföra intervjuerna på ett bra sätt utan avbrott. Skypesamtalen skedde via högtalare vilket gav oss möjlighet att spela in intervjuerna. Djupintervjuerna utfördes i slutet av april och början av maj år 2016.

Under samtliga intervjuer har vi använt oss av samma semistrukturerade intervjuguide (dock på två olika språk) för att säkerställa att intervjuerna berör och behandlar samma teman. Intervjuerna följer frågorna i vår intervjuguide som vi anser är viktiga för att kunna besvara våra forskningsfrågor men vi har haft utrymme att ställa frågorna i den följd vi anser ha passat den aktuella intervjun. Utrymme har lämnats för att kunna ställa uppföljningsfrågor och be respondenten att utveckla sina svar när vi har haft ett intresse av att få fördjupningar inom särskilda ämnen under intervjuens gång. De uppföljningsfrågor som vi ställde under intervjuerna varierade beroende på respondenternas svar. Möjligheten att (för både oss och intervjupersonerna) tydliggöra och vidareutveckla svaren och ställa ytterligare frågor har bidragit till det djup i arbetet som vi är ute efter.

Då vi önskade spontana svar från utvalda respondenter valde vi att ej skicka ut intervjufrågorna i förväg. Varje intervju inleddes med en kort introduktion till syftet med uppsatsen och vilka som kommer att få ta del utav den. Sedan frågade vi om bakgrundsfakta och andra inledande frågor och gick därefter vidare till frågor som rörde respondentens upplevelser inom arbetsgruppens samarbete med relation till kulturella skillnader och likheter. Avslutningsvis ställde vi frågor som berörde hur beresta de är samt hur ofta de umgås med personer från kulturer olika deras egen. Intervjuguiden finns i både en svensk och engelsk version då respondenterna har svenska respektive engelska som modersmål. Frågorna i intervjuguiderna är så lika som det går att göra dem i avseende att de är skrivna i två olika språk. Intervjuguiden på svenska ligger under bilaga ett och intervjuguiden på engelska under bilaga två.

2.2 Studiens validitet och reliabilitet

Studiens validitet och reliabilitet är faktorer som är viktiga för få en uppfattning kring forskningens kvalitet. En av de kvalitativa metodernas svaghet är att det finns svårigheter med att garantera arbetets reliabilitet och validitet. Studien kan dock granskas och bedömas utifrån dess trovärdighet som grundas i undersökningens interna validitet och vidare arbetets överförbarhet. Trovärdigheten behandlar hur tydligt forskningens syfte besvaras (Bryman 2011, s. 351-352).

För att säkerställa studiens validitet har vi genom uppsatsen varit tydliga med att beskriva hur datainsamlingen har skett, hur vi har genomfört vårt urval av respondenter, i vilken situation och för vilka grupper resultaten är giltiga, samt givit en beskrivning av analysprocessen. Vidare valde vi att arbeta med teorier som var nära kopplade till syftet med studien. Vi genomförde djupintervjuer, vilka Bryman (2011, s. 352) menar möjliggör säkerställandet av en hög grad av överensstämmelse mellan empiri och studiens begrepp genom delaktigheten i den sociala sammankomsten. Eftersom att vår studie berör olika kulturer och våra respondenter har erfarenhet av en internationell arbetsmiljö och teamwork menar vi ytterligare ger vår studie trovärdighet.

En studies reliabilitet innebär huruvida mätningarna i studien är tillförlitliga. För att garantera uppsatsens reliabilitet har vi på ett pålitligt och begripligt sätt beskrivit hur vi har gått tillväga för att samla in och bearbeta data. Vi har arbetat med reliabiliteten genom att noggrant beskriva vilka avgränsningar vi har valt att göra och hur urvalet av intervjupersoner har skett. Bryman (2011, s. 351) skriver att det är svårt att uppnå en högre nivå av reliabilitet vid en kvalitativ studie på grund av att sociala företeelser ska förstås utifrån ett tolkande perspektiv. Vår urvalsmetod kan resultera i svårigheter att generalisera resultaten. Vi är medvetna om att tio personer inte kan representera alla olika kulturer som en internationell arbetsstyrka kan ha, och inte heller alla nivåer inom grupparbeten. Dock så är en kvantitetspresentation heller ej avsikten med vår studie. Vi har sett till att ljudkvaliteten på inspelningarna av intervjuerna håller god kvalitet och vi har varit noggranna i intervjuprocessen och ej låtit erfarenheter från tidigare intervjuer påverka kommande datainsamling.

2.3 Etik

I detta avsnitt kommer vi att beskriva hur vi har gått tillväga för att på ett etiskt korrekt vis samla in och bearbeta det insamlade empiriska materialet. När studier görs kring

organisationer och människor är de etiska aspekterna samtyckeskrav, konfidentialitetskrav, informationskrav och nyttjandekrav viktiga att beakta (Bryman 2011, 131–132).

2.3.1 Informations- och samtyckeskrav

I början av varje intervju presenterade vi som tidigare sagt studiens syfte men också vilka vi är och hur respondenternas svar skulle komma att användas i studien. Samma information fick även verksamhetsansvarig. Vidare informerades intervjupersonerna om att de själva har rätten att bestämma över sin medverkan och att de beslutar vilken information kring deras och företagets namn som används i uppsatsen. Samtliga intervjupersoner önskade att vi ej använder deras fullständiga namn och vidare gav de ej sitt godkännande till att vi använder oss utav arbetsplatsernas namn i uppsatsen. Därför har vi enbart använt deras förnamn och angett vilken typ av verksamhet de arbetar i, vilket de har godkänt. Av tidigare angivna skäl så har vi valt att spela in intervjuerna, vilket vi också bad respondenterna om godkännande för innan intervjuens start. Därutöver så blev intervjupersonerna informerade om att de kunde låta bli att besvara frågor och att de hade rätt att dra tillbaka intervjun i efterhand.

2.3.2 Konfidentialitets- och nyttjandekrav

Personuppgifter om våra intervjupersoner har givits största möjliga konfidentialitet och uppgifterna har förvarats på ett sådant sätt att obehöriga inte kunnat ta del av dem.

Respondenterna har blivit informerade om att insamlade uppgifter inte kommer att användas för andra forskningsändamål än angivet.

2.4 Litteratur

I vår litteraturinsamling har vi använt oss av kurslitteratur samt annan relevant litteratur från biblioteket på Campus Helsingborg. Utöver det har vi kompletterat med vetenskapliga artiklar i de berörda ämnena hämtade från LUBsearch och Google Scholar för att fördjupa oss ytterligare. De artiklar vi har använt oss av är relevanta och bidrar med forskning på de olika områdena. Nyckelord som har använts för att hitta artiklar är: mångkulturella, arbetsgrupper, team, teamwork, work, organization, cultural competence, cultural awareness, cultural sensitivity, cultural intelligence, cultural diversity, cross-cultural, dynamic culture, multi-cultural, och inter-cultural. Kritik som bör lyftas är att viss litteratur är äldre, exempelvis Hofstede (1980) dimensioner, Kluckhohn och Strodtbeck (1951), Hickman och Creighton-Zollar (1998) och West (1998). Anledningen till att vi ändå har valt att använda oss av

forskningen är att den än idag anses relevant och lärs ut på universitet. I några av fallen, som exempelvis Hofstedes forskning, finns ej heller studier gjorda efteråt som är lika omfattande.

3. Teori

Genom att presentera kommande teorier vill vi ge läsaren kunskap om teamwork, kultur och kulturella begrepp och dimensioner så att hen med hjälp av dessa kan se hur kulturell kompetens påverkar teamwork inom mångkulturella hospitality-verksamheter, samt förstå situationer som kan uppstå ur olika perspektiv. I kapitlets första avsnitt kommer vi att lyfta fram olika metoder och egenskaper som visat sig underlätta teamwork, inte minst i mångkulturella grupper.

3.1 Teamwork

Multikulturella arbetsgrupper har beskrivits som globaliseringens hjärta, som ett lim mellan länder, kulturer och språk (Stahl et al. 2010, s. 444). I multikulturella arbetsgrupper måste grupperna först överkomma barriärer som uppkommer vid kulturella olikheter, så som kommunikationssvårigheter, oförenliga värderingar och andra hinder, för att kunna prestera väl (Stahl et al. 2010, s. 439). Vi kommer nu att presentera tidigare forskningsresultat kring metoder som visat sig främja samarbetet i heterogena grupper. Hickman och Creighton-Zollar (1998) har gjort studier av heterogena "self-directed work teams" bestående av studenter och kommit fram till framgångsrika metoder för att få individerna att fungera väl tillsammans. Vi finner dessa resultat relevanta även för mångkulturella arbetsgrupper, något de själva också påstår. Först och främst är det av stor vikt att gruppen har ett gemensamt mål eller syfte och detta mål bör kombineras med andra huvudfaktorer såsom att gruppmedlemmar tillhandahåller värdefulla och likvärdiga bidrag till grupparbetet, att arbetsbördan är rättvist fördelad och att medlemmarna är effektiva ledare och följare. Vidare har tid tillsammans med gruppmedlemmarna visat sig väsentligt, och också en öppenhet samt kommunikation som bygger på att man lyssnar för att förstå och med respekt. Hickman och Creighton-Zollar (1998, s. 191; 193; 197) skriver att utvecklingen av förtroende och ömsesidigt beroende uppkommer när gruppmedlemmar tillbringar tid tillsammans. Denna tid inkluderar samarbete under arbetstid såväl som social tid med gruppen vilket ger möjlighet till att utveckla lojala och vänskapliga band genom exempelvis informella samtal, delade måltider och planerade eller oplanerade "after work"-aktiviteter. Robinson et al. (2014, s. 361) menar även dem att umgänge på fritiden leder till en större förståelse mellan gruppmedlemmar i multikulturella grupper. Inom multikulturella arbetsgrupper måste gruppmedlemmarna kommunicera över

språkliga såväl som kulturella gränser. Allt eftersom att band skapas mellan medlemmarna så utvecklas förtroende vilket leder till en bättre förståelse för kulturella faktorer och resulterar i en förbättrad kommunikation (Stahl et al. 2010, s. 444). När medarbetare spenderar tid tillsammans, gör värdefulla bidrag till gruppen och får tillit, förståelse och respekt för varandra och varandras olikheter så utvecklas således öppna kommunikationslinjer. Denna process leder i sin tur till en större öppenhet i gruppen (West 1998, s. 65-66). Tiden tillsammans hjälper gruppen att förenas och att utveckla förståelse och tillit vilket är kritiskt för heterogena grupper. Tiden ger möjlighet till att upptäcka likheter och att bli bekväma med varandras olikheter (West 1998, s. 65-66). Att arbeta och lösa problem tillsammans ökar också tilliten inom arbetsgruppen och gör medlemmarna mer villiga att dela kunskap och att samarbeta med varandra. Ju mer mångfaldig erfarenhet gruppmedlemmar har och ju bredare perspektiv de använder för att evaluera problem desto fler sätt kan de agera på (Stahl et al. 2010, s. 442-443). Ytterligare faktorer som bidrar till ett förbättrat arbetsklimat och ökat psykiskt välbefinnande är värme och humor (West 1998, s. 65-66). Framgångsrika metoder för att hantera mångfald i organisationer är delat ledarskap och ömsesidig ansvarsskyldighet för gruppens resultat vilket främjar mångfald och harmoni i arbetskraften (Hickman & Creighton-Zollar 1998, s. 193). För att en arbetsgrupp ska fungera bra så bör personer med olika åsikter försöka förstå motpartens sätt att resonera och bemöda sig med att finna en gemensam grund på vilken de kan mötas trots sina skilda uppfattningar (West 1998, s. 76). Människors sätt att ta sig an uppgifter skiljer sig åt vilket kan förorsaka motsättningar och friktion i gruppen. Ifall olikheterna öppet erkänns och om det ses som något positivt att alla inte gör likadant så kan många svårigheter övervinnas (West 1998, s. 122).

En del av den forskning vilken vi har baserat detta avsnitt på (West och Hickman & Creighton-Zollar) kan tyckas något ålderdomlig men efter att ha jämfört den med senare forskning och vad vi lärt oss vid institutionen anser vi att den fortfarande är relevant. Anledningen till att vi valt att använda den och inte annan litteratur är att forskningen bäst beskriver de resultat vi önskar att analysera vår empiri med. Genom att ställa kulturell kompetens mot teamwork och vår empiri kan vi se huruvida våra intervjupersoner tillhör väl fungerande multikulturella arbetsgrupper eller ej.

3.2 Kultur

För att läsaren bättre skall förstå vår studie vill vi först presentera definitioner av begreppet kultur. Lane och Maznevski (2014, s. 28) förklarar kultur som den uppsättning antaganden

och värden som delas av en grupp människor och vägleder gruppens interaktion med varandra. Det är dessa gemensamma allmänna övertygelser och värderingar som definierar gruppens "borde" och tankar i livet. Vidare kan kultur definieras som den kollektiva programmeringen av sinnet som skiljer en grupp eller kategori av människor från en annan (Hofstede 1980). Denna kulturella programmering kan inte raderas utan enbart justeras och utvecklas (Rød 2012, s. 29). Geertz (2000) beskriver kultur som den livsfilosofi, de värderingar, normer, regler och det beteende (liksom de materiella och immateriella produkter från dessa) som tas över av människan från tidigare generationer och som man vill föra fram till nästa generation - slutligen i en annan form, och som på ett eller annat sätt skiljer individer från en kultur från individer från en annan. Vidare beskriver han kultur som inbäddat i symboler, ett system av nedärvda föreställningar uttryckt i symboliska former med hjälp av vilka vi kommunicerar, vidmakthåller och utvecklar kunskaper om och attityder till livet. Lane och Maznevski (2014, s. 35-36) skriver också att kultur är inlärt genom erfarenhet och ej biologiskt baserad, inte heller är den specifik för en enskild individ. Medlemmar inom en kultur skiljer sig från varandra och tar till sig sin kulturs värden, vanor, traditioner, normer och antaganden i olika mån. Kulturer kan vidare delas upp i subkulturer, där dessa baseras på exempelvis arbete, kön, intressen och ålder. Kulturer är adaptiva men de förändras mycket långsamt. Författarna menar vidare att kulturer gör handlingar inom samma kultur enklare och effektivare då medlemmarna talar samma "språk" och att kultur är en viktig källa till identitet för sina medlemmar.

Vi utgår i denna studie från att kulturer är dynamiska, såväl på en individuell nivå som på en organisatorisk och nationell nivå. Dahl (2014) skriver att kulturer är komplexa, ständigt föränderliga och att de ej kan betraktas som fasta enheter. Kulturer bör snarare ses som flera gemensamma aktiviteter som man delar med vissa människor men inte med andra. Människor förhandlar och skapar kultur i mänskliga möten. Vad som har beskrivits som kulturer, kan sväva, förändras, och blandas och interagera med varandra, oberoende av nationella och/eller andra gränser. Dahl (2014) presenterar följande förenklade tabell för att försöka att summera de olika närmandena till kultur:

Bekrivande essentialistisk förståelse	Dynamisk konstruktivistisk förståelse
Kultur är något som en individ har	Kultur är något som en individ gör
Kultur är fast och kan avgränsas	Kultur skapas i öppen interaktion

Gemensamma värderingar för alla i gruppen	Olika värden för olika medlemmar
Människor styrs av kultur	Människor förhandlar kultur
Kultur (värderingar, regler, normer, etc.) kan förklara varför människor agerar som de gör	Andra faktorer (exempelvis status, sammanhang och makt) kan förklara varför människor agerar som de gör
Människors handlingar kan förutsägas	Människors handlingar kan inte förutsägas

Dahl (2014) menar att den nödvändiga förståelsen av kultur har blivit alltmer problematisk på grund av globaliseringen. Han menar att kulturer aldrig är oblandade, begränsade och homogena enheter. Eriksen (1994, s. 14) hävdar att det vanligaste kulturella fenomenet under senare tid är kreolisering, alltså en blandning av kulturer. Kulturer är enligt honom inte odelbara paket med etikett som man antingen har eller inte har, utan människor är kulturella hybrider. Dahl (2014) menar vidare att forskare har blivit alltmer kritiska mot tanken att ett sammanhängande kulturbegrepp kan beskriva moderna, komplexa samhällen tillräckligt. Barth (1994, s. 120) talar om behovet av att omformulera begreppet kultur. Hans uppfattning är att kultur är spritt inom en befolkning, att vissa egenskaper är gemensamma för en del medlemmar men inte för andra. Vid möten mellan olika kulturer är det viktigt att båda parter undviker förhastade slutsatser och värderingar och utforskar flera tolkningar för att undvika missförstånd och etnocentrism. Vi tenderar att bli medvetna om hur våra antaganden formar våra uppfattningar, värderingar och övertygelser enbart när vi möter en annan uppsättning antaganden som på ett annat sätt vägleder andra kulturers synpunkter och praxis (Lane & Maznevski 2014, s. 35-37)

Vi ställer oss frågande till att kulturer nödvändigtvis enbart förändras mycket långsamt, och att vara från samma kultur skulle göra handlingar enklare och effektivare. Våra tankar kring detta kommer att vara synliga i analysen av empirin och slutdiskussionen där vi vidare diskuterar dynamiska kulturer och effektiviteten som kan nås inom teamwork genom skapandet av gemensamma kulturer eller genom att individers kulturer förändras i hand med att de interagerar med främmande kulturer.

3.3 Kulturella dimensioner och kartor

En utgångspunkt för att utforska människors underliggande värderingar och för att fördjupa sig i kulturella skillnader i samband med affärssammanhang är Hofstedes (1980) forskning

om kulturella värddimensioner som undersöker mänskliga relationer med hänseende till värdeskillnader mellan olika nationella kulturer. Vidare så är Kluckhohn och Strodtbecks (1951) modell "Value Orientations Framework" ett av flera verktyg för att kartlägga skilda mönster av föreställningar som innehas av olika kulturer. Hall och Hall (1990) skapade värddimensioner gällande kommunikation, kontexter och tid för att underlätta förståelse för olika kulturella beteenden och hur liknande kulturer har liknande mekanismer och procedurer, arbetssätt, relationer och attityder mot den uppgift som skall genomföras. Hall och Hall (1990) delar också upp kulturer som antingen polykroniska eller monokroniska. Meyer (2014, s. 120-122) föreslår att kulturella klyftor är vanliga i de följande beteendena: att kommunicera, utvärdera, förtroende samt att vara oense, och hon har utvecklat en kulturell karta. Nedan presenterar vi olika dimensioner som vi anser vara viktiga för att analysera vår empiri.

3.3.1 Olika sätt att arbeta och planera

Människor från olika kulturer har skilda sätt att arbeta och planera sina arbetsdagar. Skillnader har exempelvis visats sig genom ett individualistiskt alternativt kollektivistiskt fokus vilket har effekt på lagarbete, maktförhållanden och konfrontation. Andra kulturella skillnader kan också finnas i graden som människor undviker osäkra och oklara situationer. Dessa olikheter kan komma att skapa friktion inom samarbetet och vi finner därmed att det är av vikt att presentera skillnaderna för att få en ökad förståelse för det empiriska materialet.

Personer i en individualistisk kultur har en tendens att se efter sig själva och deras närmaste familj vilket inom organisationer resulterar i effekter som en enskild/individualistisk ledning. I en kollektivistisk kultur däremot så tillhör "medlemmarna" grupper, vilka ser efter varandra i utbyte mot lojalitet. Personer från en kollektivistisk kultur föredrar lagarbete och detta resulterar inom organisationer i en gruppmentalitet både i arbetssätt och vid förhandlingar (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010). Kluckhohn och Strodtbeck (1951) skriver också om relationer mellan människor, och att i grupp/kollektivistiska kulturer delas makten och de har en gruppbaserad organisationsstruktur där teamwork är rutinmässigt och belöningsystem gruppbaserade. Kommunikationsbarriärer mellan de två ytterligheterna kan uppstå gällande konfrontationer och återkoppling. I de flesta kollektivistiska kulturer anses direkt konfrontation av en annan person som oönskat medan det är tvärtemot i individualistiska kulturer (Hofstede et al. 2010). Trompenaars och Hampden-Turners (1998) dimensioner om

hur vi antingen fungerar i grupp eller som privatpersoner liknar Hofstedes. Dimensionerna visar kulturernas komplexa dynamiska karaktär och effekt på verksamheter.

Hofstede et al. (2010) dimension osäkerhetsundvikande berör i vilken utsträckning människor känner sig hotade av tvetydiga situationer och försöker undvika dessa. Osäkerhet betraktas som en risk och inställningen till risk påverkar hur människor fungerar och motiveras, vilken organisationsstruktur en verksamhet sannolikt har och vilket typ av ledarskap som behövs. I planeringen av arbete innebär ett högt osäkerhetsundvikande att personen/verksamheten minimerar risker genom att maximera planering, fler regler, kontroll av arbetsprocesser och anställdas samt arbetsgivares rättigheter såväl som skyldigheter. I organisationer med ett lågt osäkerhetsundvikande så etableras helst inte regler såvida det inte är nödvändigt. Även Kluckhohn och Strodtbeck (1951) tar upp att vikten av att planering skiljer sig mellan olika kulturer, antingen anses det viktigare att planera kontext och utförande noggrant eller så prioriteras en snabb lösning. Hall och Hall (1990) menar att i polykroniska kulturer så ändrar sig personer ofta angående planer medan personer från monokroniska kulturer följer sina planer strikt.

De kulturella skillnaderna som har presenterats i detta avsnitt bidrar till en ökad förståelse för de skillnader som kan uppstå när individer i mångkulturella arbetsgrupper möts. Under nästa rubrik kommer vidare kulturella skillnader tas upp rörande kommunikationssätt, förhållningssätt till tid samt kulturernas sätt att se på individers roller i samhället.

3.3.2 Kommunaktion, förhållningsätt till tid och individers roller i samhället

Forskning tyder på att människor i olika kulturer kommunicerar och hanterar tid på olika sätt samt ser olika på individers roll i samhället. Genom att se närmre på dessa olikheter så får vi en ökad förståelse för de skillnader som kan påverka ett mångkulturellt teamwork. Nedan kommer vi därför presentera hur exempelvis kritik ges och tas emot i olika kulturer, inställningen till tid, scheman och utförande av aktiviteter, hur förtroende skapas och vilka roller personer förväntas att ha.

Kritik är något som samtliga kulturer anser ska ges konstruktivt, men vad som definieras som konstruktivt varierar i form av preferensen för uppriktig och rak kontra diplomatisk negativ feedback. Vidare har olika kulturer skilda idéer om vad en produktiv konfrontation är för en arbetsgrupp och skillnaden ligger i toleransen för öppen oenighet och benägenheten att se den

som antingen hjälpsam eller skadlig för kollegiala relationer. Vad en bra kommunikatör är skiljer sig mellan olika samhällen. I en del kulturer är en bra kommunikation exakt, enkel, tydlig och klar, och i andra föredras en mer sofistikerad och nyanserad kommunikation där det lämnas mer öppet för tolkning och förståelsen kan bero på att läsa mellan raderna (Meyer 2014, s. 121; Hall & Hall 1990).

Kulturer med en sekventiell och monokronisk inställning till tid utför en aktivitet i taget, håller sig till scheman och utsatta tider för möten och det finns en ovilja att avvika från dessa scheman och arrangemang (Trompenaars 1993), vidare anses tid vara pengar och den bör planeras noggrant. Att komma för sent ses således som en förolämpning och deadlines samt att leverera i tid anses mycket viktigt (Todd 2009, s. 50). Kulturer med en synkronisk och polykronisk inställning till tid ser inga problem med att utföra flera uppgifter samtidigt och möten anses ungefärliga och kan ändras med kort varsel. Scheman är i allmänhet underordnade relationer (Trompenaars 1993). I Hofstedes et al. (2010) dimension maskulina och feminina kulturer behandlas individers roll i samhället. I maskulina kulturer dominerar värden som prestation, status och framgång medan feminina kulturer domineras av värden såsom att ta hand om andra, livskvalitet och social solidaritet. I feminina kulturer föredras kompromisser och förhandlingar när konflikter ska lösas medan det i maskulina kulturer uppstår konkurrens. Trompenaars och Hampden-Turner (1998) delar vidare upp kulturer i affektiva och neutrala vilket förklarar hur kulturer visar känslor. I neutrala kulturer hålls känslor i kontroll och människor försöker att inte uttrycka dem, utan agera stoiskt och behålla fattningen. I affektiva kulturer uttrycks känslor tydligt, öppet och naturligt genom exempelvis hjärtliga hälsningar, skratt, grimaser och gestikulerande. De försöker att hitta omedelbara utlopp för sina känslor och förmodligen möts personen av en känslomässig reaktion i gengäld. Dessa skillnader kan leda till problem i kommunikationen över kulturella gränser då olika verbala kommunikationsmönster kan resultera i att situationer och diskussioner uppfattas olika av affektiva och neutrala kulturer. Tonlägen, ordval, beröring och utrymme mellan människor är alla yttringar av affektiva eller neutrala kulturer.

Kognitivt förtroende kan ställas i kontrast till affektivt förtroende. I uppgiftsbaserade kulturer byggs ett kognitivt förtroende genom arbete. När samarbetet är bra och individerna visar sig pålitliga och respekterar varandras bidrag så kommer ömsesidigt förtroende att skapas. I ett relationsbaserat samhälle är förtroende en följd av att väva en stark känslomässig förbindelse. Här etableras ett affektivt förtroende när tid spenderas tillsammans skrattandes och

avkopplandes, när människor lär känna varandra på ett personligt plan och känner ömsesidigt tycke för varandra (Meyer 2014, s. 121).

Olika kulturella dimensioner, kulturella skillnader och kulturer har nu presenterats.

Dimensionerna och kartan kan uppfattas statiska i sin natur vilket kan tyckas motsägelsefullt mot den uppfattning som allmänt råder idag kring att vilka vi är ses som en pågående process och att alla individer är olika. Vi anser dock att kunskapen är relevant för att förstå på vilket sätt individer reagerar och agerar i olika situationer och att skillnader existerar mellan människor och regioner, då dessa kan påverka mångkulturella arbetsgruppers teamwork. Vi har också angett varför vi ser begreppet kultur som viktigt att förstå. En förståelse för ovanstående teorier och forskning menar vi vara viktigt för att kunna analysera insamlat empiriskt material och för att kunna reflektera kring respondenternas kulturella kompetens, ett begrepp som vi i nästa avsnitt kommer att förklara.

3.4 Kulturell kompetens

För att nå de mest positiva resultaten av mångkulturella arbetsgrupper så krävs en medvetenhet kring kulturer och de omständigheter vilka skapar denna mångfald. Kulturell kompetens är en huvudresurs för framgångsrik och effektiv kommunikation och utbyte (Krajewski 2011, s. 138-139). I detta avsnitt kommer vi att redogöra för innebörden av kulturell kompetens och de olika nivåerna som begreppet innefattar. De olika nivåerna är kulturell medvetenhet, kulturell känslighet och kulturell intelligens och den kulturella kompetensen möjliggörs genom en kulturell önskan, kulturella möten och kulturell kunskap.

Kulturell kompetens innebär vanligtvis en individs, eller en organisations, förmåga att internalisera förändringar i fråga om olika personers attityder, beteenden och värderingar (Cross 2010, s. 2). Campinha-Bacote har gjort många studier inom sjukvården och är väl citerad inom begreppet kulturell kompetens. Campinha-Bacote (1991, s. 203) definierar kulturell kompetens som följande ”den process där vårdgivaren kontinuerligt strävar efter att uppnå förmågan att effektivt arbeta inom den kulturella kontexten av en klient (individ, familj eller gemenskap)”. Coffman (2004) betonar kulturell kompetens som förmågan att fungera effektivt med medlemmar ur olika grupper genom kulturell medvetenhet och känslighet. Krajewski (2011, s. 139) beskriver kulturell kompetens som medvetenheten om sig själv och andra, en öppen attityd samt kulturell kunskap och färdigheter som leder till en effektiv kommunikation och ett effektivt beteende som resultat. Vidare innefattar begreppet enligt Ådahls (2009, s. 105) tolkning olika nivåer där den första är att blir medveten om eller känslig

inför kulturella skillnader och hur kultur påverkar individers övertygelser, värderingar och praxis. Nästa steg i utvecklingen är en djupare förståelse för kulturens roll och den inverkan den har på praktiken. Slutligen når man en kompetensnivå där förståelsen av kulturer översätts till en förmåga att tillämpa denna kunskap så att ens egen praxis ändras som ett resultat av detta medvetande.

Startpunkten för kulturell kompetens är enligt Campinha-Bacote (2011, s. 43-45) kulturella möten. Målen med kulturella möten är att kontinuerligt interagera med individer från kulturellt olika bakgrunder för att validera, förbättra eller förändra befintliga värderingar, övertygelser och praxis om en kulturell grupp och därmed också förhindra stereotyper. Upprepade interaktioner inom kulturella möten resulterar i kulturell kunskap om en specifik kulturell grupp. Processen att erhålla kulturell kompetens involverar att kontinuerligt delta i dessa möten. Personalens motivering och vilja att engagera sig i processen att bli kulturell kompetent benämns som en "kulturell önskan". Earley och Peterson (2004, s. 11) menar att det ska finnas ett intresse och en nyfikenhet och att denna motivationsaspekt behövs för att en anpassning till olika kulturella normer och värderingar ska ske.

Chen (1997, s. 7-9) konstaterar att en kulturellt kompetent individ besitter de sex personlighetsegenskaperna: självkänsla, självkontroll, ett öppet sinne, empati, interaktionsengagemang och att inte dra förhastade slutsatser. Självkänsla hänvisar till en persons förmåga att uttrycka en optimistisk syn och förtroende för interkulturella interaktioner. Självkontroll är en persons förmåga att medvetet reglera sitt beteende, vid en hög självkontroll finns alltså förmågan att anpassa sitt beteende så att det passar situationen. Öppenhet är individens förmåga att på ett öppet och lämpligt sätt kunna förklara sig själv och att acceptera andras förklaringar. Garneau och Pepi (2015, s. 13) skriver att en öppen och flexibel attityd är centralt för kulturell kompetens. Attityden är en av de viktigaste frågorna i kulturellt lärande, och inställningen i detta sammanhang innefattar öppenhet gentemot andra kulturer, respekt för olika värderingar och nyfikenhet. Kunskap om sig själv och andra, och medvetenhet om kulturella skillnader är viktiga verktyg för att nå kulturell kompetens (Krajewski 2011, s. 139). Empati syftar på en persons förmåga att projicera sig in i en annan persons perspektiv för att anta olika roller som krävs enligt olika situationer (Chen 1997, s. 7-9). Enligt Håkansson och Montgomery (2003) är en empatisk person någon som kan förstå andra personers känslor och önskningar och därutöver uppfattar likheter mellan sig själv och andra. Med ett interaktionsengagemang menar Chen (1997, s. 7-9) en människas förmåga att uppfatta en viss situation och i den initiera och avsluta en interkulturell interaktion på ett

flytande och lämpligt sätt. Mycket engagerade individer är känsliga och lyhörda för sig själva, andra och omständigheter, och kan därmed reagera på situationen på ett passande sätt.

Slutligen så innebär ett fördröjt dömande individers förmåga att undvika förhastade slutsatser om andras bidrag och beteenden, och främjar en känsla av nöje i kulturella skillnader.

Personer som är medvetna om avsaknaden av relevant information när de gör bedömningar tenderar att göra mindre extrema utvärderingar och är redo att ändra sin slutsats om ytterligare information blir tillgänglig. Icke-dömande personer blir inte lika lätt inblandade i förutfattade föreställningar och attityder eller upptagna med sig själva och sin egen kultur.

Kulturella möten och kulturell kunskap utgör basen för kulturell kompetens. Begreppet kulturell kunskap är att söka och erhålla en god utbildningsbas om kulturellt och etniskt olika grupper (Campinha-Bacote 2011, s. 45). Kulturell kunskap är alltså acceptandet, bekantskapen med och det pågående lärandet om olika kulturella särdrag, historia, traditioner, normer, värderingar, språk, trossystem, politiska och statliga aspekter och beteenden hos människor i kulturer som skiljer sig från den egna men också vetenskapen om vad en inte vet (Ng, Van Dyne & Ang 2009, s. 514; Cross 2010, s. 2-3; Campinha-Bacote, 1999, s. 204). Kulturell medvetenhet och känslighet hänvisar till egenskaperna öppenhet och flexibilitet som individer behöver för att kunna utvecklas i förhållande till andra och dessa två kompletteras med kulturell kunskap (Cross 2010, s. 2). Kulturell medvetenhet innebär en avsiktlig självvransakan och djupgående utforskning av ens egna fördomar, stereotyper, antaganden och ismer om individer som skiljer sig från en själv. Vidare inkluderar medvetenheten kännedom om hur exempelvis dessa fördomar och antaganden påverkar ens interaktioner med kulturellt olika individer (Campinha-Bacote 2011, s. 45; Campinha-Bacote 1999, s. 204). För att kunna integrera kulturell medvetenhet är självreflektion en utgångspunkt för att vara öppen för kulturella skillnader. Genom denna medvetenhet erhålls förståelse vilket leder till möjligheten att utforma lösningar som respekterar mångfalden av mänskligt beteende (Ådahl 2009, s. 7). Kulturell känslighet är vetenskapen om att kulturella olikheter såväl som likheter existerar utan att tilldela dessa värden som exempelvis bättre/sämre eller rätt/fel (Cross 2010, s. 2). Begreppet kulturell intelligens är en process där man lär och återlärar sig om sin och andras kulturer efter att ha reflekterat över en erfarenhet. Det är en individs förmåga att fungera skickligt i ett kulturellt sammanhang annorlunda än ens egna (Ng, Van Dyne, Ang 2009, s. 512; 521; Cross 2010, s. 3), exempelvis genom att vara flexibel i sitt sätt att kommunicera och i sitt beteende samt att kunna anpassa sig till olika kulturella miljöer (Krajewski 2011, s. 139-140).

Kritik gällande tydligheten av innebörden av begreppen som vi använt under detta avsnitt bör tas upp. Det finns mycket forskning om de olika nivåerna av kulturell kompetens men exakt vad de olika nivåerna innebär och bör kallas skiljer sig en aning emellan olika studier. Vi har valt att definiera och förklara begreppen på de sätt vi fann mest tillämpligt. Med hjälp av den presenterade teorin om kulturell kompetens och dess innebörd kommer vi i analysen av vår empiri och i slutdiskussionen diskutera våra intervjupersoners och deras kollegors nivåer av kulturell kompetens samt hur detta påverkar de olika delarna av deras teamwork.

4. Empiri och analys

I följande kapitel analyserar och diskuterar vi vår empiri utifrån de teorier vi redogjort för i teorikapitlet. Vi presenterar de teman vi fått från vår empiri vilka är uppdelade under ”Teamwork” med underrubrikerna ”Det bra och dåliga med samarbetet”, ”Egenskaper och personlighet” och ”Tid tillsammans” och ”Kultur” med underrubrikerna ”Likheter och olikheter”, ”Olika sätt att arbeta och förhålla sig till tid, planering och arbetsuppgifter” och ”Vi kommunicerar olika”. För att det ska vara lättare att följa vår analys av det empiriska materialet vill vi kort upprepa inom vilka verksamheter respondenterna arbetar. Jon, Julia, Kurtis och Kyle arbetar på hostel och Gaby samt Anna arbetar på ett hotell. Gilroy, Olivia, Ana och Jenny arbetar på restaurang. I kapitlets första avsnitt kommer respondenternas svar inom temat teamwork att presenteras och analyseras.

4.1 Teamwork

Vi anser att genom att skapa en förståelse för den teori vi har presenterat så kan gruppmedlemmar bättre förstå var missförstånd och friktion inom samarbetet lätt kan uppstå och de bakomliggande faktorerna till dessa. När kulturell kunskap och kompetens förvärvas kan gruppmedlemmarna agera utifrån denna kunskap och tillämpa den för att uppnå funktionella mångkulturella arbetsgrupper.

Genom att ställa frågan vad våra intervjupersoner fann bra respektive dåligt med deras samarbete och vilka egenskaper och personligheter de värderade hos medarbetare önskade vi att se hur intervjupersonernas kulturella kompetens tog sig uttryck och få insikt i vad de värderade och ansåg som bra teamwork. Vi ville även se hur vår empiri skiljde sig/eller inte från de tidigare presenterade teamwork-teorierna.

4.1.1 Det bra och dåliga med samarbetet

När de intervjuade personerna berättade om samarbetet med kollegorna menade de flesta på att det bästa med deras teamwork bland annat var relationerna till kollegorna. Jon beskrev sitt arbetslag som en familj som delade unika upplevelser med varandra och att de alla fann en gemenskap i sin arbetsgrupp då de var borta från sin riktiga familj och vänner. Även Kyle beskrev att det var en tröst att alla i arbetslaget var i samma situation. Jenny menar att sammanhållningen var A och O och att bra kollegor som man kan samarbeta med och ha kul med gör jobbet roligt. Kurtis svarade på liknande sätt, att det bästa var att de var så nära varandra och att de umgicks hela tiden även efter jobbet. Anna menade också att det var samarbetet och att alla hjälptes åt att bli klara i tid med städ av rummen, detta tyckte hon dock inte var fallet med hela arbetslaget utan vissa tycktes se mer till sig själva och sitt eget arbete snarare än som en grupp med gemensamma arbetsuppgifter. Ana menade att de inom restaurangen var så vana att arbeta med varandra att de utan att prata visste vad de andra gjorde och var på väg att göra, vilket ledde till att arbetet flöt på lätt och effektivt. Åsikten att en bra grupp, med bra relationer och samarbete kan delvis kopplas till Hoftedes et al. (2010) dimension om kollektivistiska kulturer, där medlemmarna tillhör grupper, vilka ser efter varandra och där lojalitet är viktigt. De föredrar lagarbete vilket inom organisationer resulterar i en gruppmoral både i arbetssätt och vid förhandlingar. Kulturer med ett individualistiskt fokus tenderar istället att se efter sig själva vilket inom organisationer resulterar i ett mer individuellt arbete. Intervjupersonerna kommer samtliga från kulturer som räknas till individuella kulturer, men i och med att de flesta av våra intervjuade personer befann sig långt hemifrån och hade ett behov av gemenskap bildades en mer gruppbaserad kultur. Gränserna mellan jobb- och privata relationer verkar i sammanhangen bli mer diffusa och det stora intresset respondenterna hyser för sina gruppmedlemmar samt viljan att bygga långvariga och djupa relationer tyder på att de vidare delvis adopterat vad Hall och Hall (1990) beskriver som en polykronisk kultur. Dahl (2014) menar att människor förhandlar och skapar kultur i mänskliga möten och att vad som har beskrivits som kulturer kan förändras och blandas med varandra, oberoende av nationella gränser. Precis som författaren skriver så kan vi i och med våra respondenters svar se att kultur faktiskt skapas i öppen interaktion. Genom att kulturer förändras och skapas när individer umgås, och som i våra respondenters fall lär känna varandra, kan en större förståelse för varandra utvecklas och gruppmedlemmarna kan agera på lämpliga sätt beroende på situation, tack vare att dessa möten bidrar till en ökad kulturell kompetens.

Några av våra respondenter menade att olika egenskaper var det bästa med arbetsgruppen. Julia ansåg att det bästa var jargongen som inte tillät sura miner, oavsett arbetsuppgift, väder eller fysiskt tillstånd och att de som jobbade på hostelet i grunden var glada och optimistiska människor med ett intresse för att möta människor från andra delar av världen. Gilroy menade också att den glada attityden var det bästa med arbetsgruppen. Olivia tyckte att det bästa med hennes arbetsgrupp var att alla var vänliga och utåtriktade, och att de alla kunde dela sina livshistorier, förflutna och intressanta upplevelser med varandra. Olivia sa också:

Att ha en mångkulturell arbetsstyrka på restaurangen hjälper arbetsgruppen att kommunicera och relatera till kunder och kollegor då de hela tiden träffar olika kulturer och är vana att interagera med dem. Mina kollegor lärde sig också vanor från varandra, både de bra och de dåliga.

Olivias kommentar om att personalen lärde sig kulturella vanor från varandra styrker Dahl (2014), Lane och Maznevski (2014), Eriksen (1994) och Barth (1994) i deras påstående att kulturer är föränderliga. I Olivias fall så kan vi tydligt utläsa att individerna förhandlat och skapat kultur i mänskliga möten. En tidigare kultur har blandats med nya, ett fenomen som Eriksen (1994, s. 14) kallar kreolisering. Olivia menade vidare att gruppmedlemmarnas bekantskap med diverse olika kulturer förenklade inte bara kundmötena utan även samarbetet i arbetsgruppen. Här visar Olivia på en insikt för att kulturella möten vilka Campinha-Bacote (2011, s. 43-45) skriver är viktiga för att lära sig om varandras kulturer och Olivia anser att det leder till bättre kommunikationsvägar. I och med de ständiga interaktionerna med olika kulturer har alltså gruppmedlemmarna i Olivias arbetsgrupp utvecklat kulturell kompetens vilket bidrar till ett väl fungerande teamwork. Intervjupersonerna visar på en vilja att interagera med olika kulturer och att dela erfarenheter med varandra. Campinha-Bacote (2011, s. 43-45) menar att det måste finnas en kulturell önskan, alltså en vilja och motivation hos personalens att engagera sig i processen att bli kulturell kompetenta. Vid frågan om varför respondenterna valde att börja arbeta på sina respektive arbetsplatser så var svaren bland hostelpersonalen uteslutande ”för att kombinera att träffa nya människor och tjäna pengar”. Även om respondenterna inte uttrycker sig i termer att de vill utveckla en kulturell kompetens så visar de på en önskan att vilja träffa nya människor. Denna motivering och deras intresse leder vidare till att de således interagerar i kulturella möten, vilka författaren menar är startpunkten för kulturell kompetens. Respondenterna arbetar alla dagligen med dessa möten och de visar ett engagemang för att umgås över kulturella gränser.

Respondenterna upplevde en del svårigheter i sitt teamwork och Kurtis, Julia och Anna menade att det svåraste var att kompromissa och kombinera gruppmedlemmars viljor och prioriteringar och därmed uppnå en enhetlig grupp där gruppmedlemmarna arbetar på samma sätt och tänker på helheten.

Inte alla mina kollegor är beredda att kompromissa och visar inte heller förståelse för att vi jobbar olika i gruppen. När många olika viljor och sätt att göra saker finns så är det viktigt att gemensamt försöka komma fram till en lösning, om man då inte försöker kompromissa eller visar förståelse för varandras sätt så kan heller inte ett plus ett bli tre och gruppens samarbete blir lidande - Julia

Julias svar tyder på att en del av hennes kollegor verkar ha en bristande kulturell kompetens då de inte visar en förståelse för varandras olikheter. Om samtliga gruppmedlemmar hade innehavt en kulturell medvetenhet hade lösningar lättare kunnat nås. Kulturell medvetenhet är något som Ådahl (2009, s. 7) menar är viktigt för att utforma lösningar i mångkulturella sammanhang. Julia å andra sidan visar på kulturell kompetens genom sin förståelse för gruppmedlemmarnas olika arbetssätt. Hall och Hall (1990) menar att liknande kulturer har liknande mekanismer och procedurer, arbetssätt och attityder mot uppgifter som skall genomföras men att dessa varierar beroende på kultur och sammanhang. Hofstede et al. (2010) menar också att beroende på vilken kultur en person kommer ifrån så har hen olika preferenser för sätt att arbeta. Att våra intervjupersoner således fann det svårt att uppnå enhetliga grupper med medlemmar som arbetade på samma sätt är därmed förståeligt. Hade samtliga gruppmedlemmar dock innehaft en kulturell kompetens hade dessa gap högst troligen kunnat överbryggas genom en förståelse och öppenhet inför varandras agerande. Chen (1997, s. 7-9) menar att förmågan att på ett öppet och lämpligt sätt kunna förklara sina egna motiveringar samt acceptera andras är en viktig byggsten för att bli kulturellt kompetent. Jon och Olivia anser att den största svårigheten med gruppens teamwork ligger i gruppmedlemmarnas olika motivation till att utföra arbetsuppgifterna. Olivia berättar vidare:

Alla jobbar inte lika hårt i gruppen så jag brukar försöka komma på lagtävlingar med priser för att få hela gruppen lika motiverad. För när somliga arbetar hårdare än andra så blir stämningen inte bra och det blir sura miner.

Gilroy berättar också hur gemensamma belöningar får gruppmedlemmarna att arbeta hårdare och jämnare. Just gruppbaseade belöningsystem menar Kluckhohn och Strodtbecks (1951) tillämpas i kollektivistiska kulturer. Olivia och Gilroy visar på en förståelse för vikten av en

jämmt fördelad arbetsbörda för samarbetet i multikulturella arbetsgrupper. För att få heterogena arbetsgrupper att gemensamt arbeta mot ett mål verkar gruppbaseade belöningsystem vara ett effektivt tillvägagångssätt för att förbättra samarbetet. Att ha ett gemensamt mål och att fördela arbetsbördan jämnt är enligt (Hickman & Creighton-Zollar 1998, s. 193) väsentligt för heterogena grupper, då den främjar mångfalden och harmoni inom arbetsstyrkan. En ojämn arbetsfördelning visade sig ha en negativ påverkan på samarbetet då det gav upphov till bland annat irritation och försämrad prestation överlag.

4.1.2 Egenskaper och personlighet

För att uppnå ett så bra teamwork som möjligt i multikulturella arbetsgrupper och för att bli kulturellt kompetent så finns det som tidigare nämnt egenskaper som är extra viktiga, eller till och med nödvändiga. En person ska enligt Chen (1997, s. 7-9) vara öppen, flexibel, empatisk, ej dömande och visa ett engagemang för interaktioner. I följande stycke kommer vi att analysera de svar vi fick när vi frågade vad respondenterna värdesatte mest hos sina kollegor. De egenskaper och personligheter som våra intervjupersoner värderade hos sina medarbetare i arbetsgrupperna varierade, och likaså vad de ansåg vara bra respektive dåligt i deras teamwork. Genom denna fråga hoppades vi kunna se huruvida de egenskaper och personligheter respondenterna uppskattade är i linje, eller inte, med de som viktiga för ett bra samarbete i mångkulturella arbetsgrupper samt viktiga för att utveckla kulturell kompetens.

Julia, Jon och Jenny menade att positiviteten i arbetslaget var en avgörande faktor för det framgångsrika samarbetet i gruppen, och att den gav upphov till energi och minimerade konflikter. Jon värdesätter även egenskaperna att medarbetare är respektfulla och vänliga. Vidare menade Julia och Jenny att mixen av personligheter och kulturer bidrog till ett bra samarbete. Majoriteten av våra intervjupersoner berättade att huruvida en kollega uppfattades som bra eller mindre bra var beroende på kollegans egenskaper, inställning och personlighet. Kurtis menade att det är av stor vikt att vara öppen för nya idéer och att kunna kompromissa. Vidare menar han att en vänlig personlighet samt att klara av att kommunicera när problem uppstår som behöver lösas, är centralt.

Hos mina kollegor gillar jag någon med en optimistisk inställning och som är empatisk samt öppen för andras åsikter och förslag. Det skulle jag säga är egenskaper som är viktiga hos de flesta lagspelare, framförallt när man jobbar med personer från så många olika länder. En mångfald som kompenserar varandra är absolut bäst. - Julia

Jag tycker att man bör vara lyhörd och kunna vara flexibel som kollega. Att man kommer från olika länder ser jag som en fördel då man kan bidra med olika synsätt och olika sätt att jobba. – Jenny

Vad respondenterna här beskriver som en god samarbetspartner i en arbetsgrupp är också en person som har förutsättningar för att vara både kulturellt medveten och känslig och därmed ha förutsättningarna att erhålla en hög kulturell kompetens. Respondenterna uttrycker en optimistisk syn på de mångkulturella interaktionerna i sina arbetsgrupper och de visar en uppskattning för förmågan att vara flexibla och lyhörda så att de själva och kollegorna kan anpassa sitt beteende efter situationen och därmed bete sig på ett för omständigheterna lämpligt sätt. I situationer där intervjupersonerna och deras kollegor stöter på olikheter så visar deras öppenhet mot varandra vidare på förmågan att kunna förklara sig själva men också acceptera andras förklaringar. Att vidare kunna förstå övriga gruppmedlemmars känslor och perspektiv innebär att individen visar på empatiska egenskaper. Egenskaperna öppenhet, empati, självkänsla, självkontroll, ej dömande, ett engagemang för interaktioner och flexibilitet är nödvändiga för att individen ska kunna utvecklas i förhållande till varandra och erhålla en eftersträvd kulturell kompetens (Garneau & Pepi 2015, s. 13; Krajewski 2011, s. 139; Cross 2010, s. 2; Chen 1997, s. 7-9). Genom att vara öppen för nya idéer och åsikter och redo att kompromissa så undviks ett dömande beteende vilket enligt Chen (1997) inte främjar kulturella skillnader. Icke-dömande personer blir nämligen inte lika lätt inblandade i förutfattade föreställningar och attityder och inte heller upptagna med sig själva och sin egen kultur. Detta tycks gynna samarbetet i de mångkulturella arbetsgrupper vi mött.

Gilroy uttryckte följande under intervjun:

Jag tycker att de bästa gruppmedlemmarna är de som kan skratta åt de små sakerna på jobbet. Att arbeta inom Hospitality-branschen är inte det mest stressfria jobbet i världen. Vissa dagar kan det veckligen ta mycket kraft ifrån dig, absolut när man måste hantera missnöjda kunder, så att kunna skratta hjälper verkligen.

Ana säger också att:

En bra attityd gentemot att träffa nya människor är viktigt men också att ha en bra humor. Det blir mycket lättare om man kan skratta åt missförstånd som uppstår på grund av att vi som jobbar är så olika, i både språk och sätt.

West (1998, s. 66) skriver om hur faktorerna värme och humor bidrar till ett förbättrat arbetsklimat och ökat psykiskt välbefinnande inom arbetsgrupper. Med hjälp av Trompenaars och Hampden-Turner (1998) dimension gällande affektiva och neutrala kulturer kan vi få en ökad förståelse för hur och varför våra respondenter värderar öppenhet, skratt och humor i arbetsklimatet. Medan neutrala kulturer värderar kontroll över känslor, så värderar personer som är vana vid affektiva kulturer att känslor uttrycks öppet och att kunna dela skratt och känslor är en del av arbetsklimatet. Meyer (2014, s. 121) menar vidare att förtroendet i gruppen kan stärkas av att man spenderar tid skrattandes tillsammans. Några av våra respondenter rör sig mellan olika sätt att förhålla sig till känslor, från ett tidigare neutralt till affektivt förhållningsätt, vilket vi tror beror på att samtliga av dessa har spenderat lång tid i kulturer som generellt räknas som affektiva och att de på så sätt adopterat ett annorlunda beteende än vad de annars kanske haft om de inte mött och levt i kulturer olika från deras egna. Rød (2012, s. 29) menar att den kulturella programmeringen inte helt kan raderas men däremot justeras och utvecklas. Vidare skriver Lane och Maznevski (2014, s. 35-36) om hur kulturer är föränderliga och hur medlemmar inom en kultur skiljer sig från varandra och tar till sig sin kulturs värden, vanor, traditioner, normer och antaganden i olika mån. Eriksen (1994, s. 14) hävdar att det vanligaste kulturella fenomenet under senare tid är kreolisering, alltså en blandning av kulturer. Dahl (2014) menar också han att människor förhandlar kultur och att de väljer delar att handla efter. En fast kultur med gränser kan helt enkelt inte på ett rättvist sätt beskriva de moderna, komplexa samhällen som idag präglas av globaliseringen. Ådahl (2009, s. 105) förklarar hur vi slutligen kan nå kompetensnivå där en medvetenhet kring skillnader individer emellan och en djupare förståelse för kulturers påverkan i praktiken översätts till en förmåga att tillämpa denna kunskap, så att ens egen praxis ändras som ett resultat av detta medvetande. De kulturella mötena anser vi bidra till just kreolisering då intervjupersonerna dagligen interagerar med olika nationaliteter och människor med kulturellt olika bakgrunder. Processen att erhålla kulturell kompetens involverar att kontinuerligt delta i dessa möten och målet med mötena är enligt Campinha-Bacote (2011, s. 43-44) att validera, förbättra eller förändra befintliga värderingar, övertygelser och praxis om en kulturell grupp. Upprepade interaktioner genom kulturella möten resulterar i kulturell kunskap om en specifik kulturell grupp, en kunskap som respondenterna vid varje möte utökar. Detta förhindrar vidare att stereotyper uppkommer eller förs vidare. Genom att gruppmedlemmar innehar kulturell kompetens skulle vi kunna tänka oss en uppgörelse mellan exempelvis affektiva och neutrala kulturer som följande: erkänn skillnaderna och avstå från att göra några bedömningar baserade på känslor eller bristen på dem. Affektiva kulturer kan

ha i åtanke att brist på känslomässiga ton inte betyder att motsatt part är ointresserad eller uttråkad, bara att de inte fungerar på samma sätt. Neutrala kulturer kan i sin tur ha i åtanke att när personer från affektiva kulturer uttrycker sig bör de svara varmt och vara beredda på en tydlig entusiasm, vilja att komma överens eller oenighet. Att kunna förstå varandra, kompromissa och skapa gemensamma lösningar och kulturer bör därmed underlätta ett bra teamwork. Hickman och Creighton-Zollar (1998) menar att det är av stor vikt med öppenhet och en kommunikation som bygger på att man lyssnar för att förstå och med respekt i mångkulturella grupper.

Ådahl (2009, s. 7) menar att början på denna typ av självreflektion är en utgångspunkt för att kunna vara öppen för kulturella skillnader, vilket är en förutsättning för att utveckla kulturell kompetens. West (1998, s. 76) påpekar att för att arbetsgrupper ska fungera bra så bör personer med olika åsikter försöka förstå motpartens sätt att resonera och bemöda sig att finna en gemensam grund på vilken de kan mötas trots sina skilda uppfattningar. Människors sätt att ta sig an uppgifter skiljer sig åt vilket kan förorsaka motsättningar och friktion i gruppen. Ifall olikheterna öppet erkänns och om det ses som något positivt att alla inte gör likadant så kan många svårigheter övervinnas (West 1998, s. 122). Lane och Maznevski (2014, s. 43) skriver vidare om hur förhastade slutsatser måste undvikas när olika kulturer möts, och personerna istället måste utforska flera tolkningar av situationen för att undvika missförstånd.

4.1.3 Tid tillsammans

Genom att ta reda på hur mycket tid (och på vilket sätt) våra intervjupersoner spenderade med varandra önskade vi att se huruvida detta underlättade samarbetet eller ej, och på vilket sätt. Samtliga respondenter som arbetar på hostel berättade under intervjun hur de spenderade all sin tid tillsammans med sina kollegor.

Här på hostelet så spenderade man i princip all vaken tid tillsammans, vi sover till och med i samma rum. Man umgås konstant med sina kollegor, när man jobbar, äter måltider, festar, är på stranden och åker på utflykter. - Julia

Även restaurangpersonalen umgicks ofta på och utanför jobbet och gjorde aktiviteter med sina kollegor.

Jag umgås med mina kollegor både på och utanför jobbet. Jag tycker att det är en fördel om man kan umgås privat med sina kollegor då man blir tajtare i teamet och jobbar bättre tillsammans. - Jenny

Ana och Jenny menade på att vänskapen mellan kollegorna även ”utanför arbetet” stärkte kvaliteten på grupparbetet och förbättrade kommunikationen. Tid tillsammans hjälper gruppen att förenas och att utveckla förståelse och tillit vilket är kritiskt för heterogena grupper, då möjlighet ges att upptäcka likheter och att bli bekväma med olikheter (Hickman & Creighton-Zollar 1998, s. 197). Utvecklingen av förtroende och ömsesidigt beroende uppkommer när gruppmedlemmar tillbringar tid tillsammans då tid möjliggör utvecklingen av lojala och vänskapliga band. Robinson et al. (2014, s. 361) och Stahl et al. (2010, s. 444) menar även dem att umgänge på fritiden leder till en större förståelse mellan gruppmedlemmar i multikulturella grupper då band, förtroende och förståelse skapas mellan medlemmarna, samt resulterar i förbättrad kommunikation. Vi menar att de goda relationerna som intervjupersonerna har till sina kollegor är en stor bidragande faktor till att grupparbetet på dessa arbetsplatser fungerar så bra trots kulturella olikheter mellan anställda. Hickman och Creighton-Zollar (1998, s. 191) skriver att allt eftersom medarbetare spenderar tid tillsammans, lär sig av varandra, får tillit, förståelse och respekt för varandra och varandras olikheter så utvecklas öppna kommunikationslinjer, något som flera av de intervjuade värdesatte högt. Processen leder i sin tur till en större öppenhet i gruppen vilket är centralt för att individer ska bli kulturellt kompetenta. Vi anser också att detta är en av de största bidragande anledningarna till att en gemensam kultur kan växa fram där kulturella olikheter inte behöver leda till problem, utan snarare vara en fördel. Meyer (2014, s. 121) beskriver hur förtroende kan växa fram ur både arbete och relationer. Förtroende i våra intervjupersoners arbetsgrupper tycktes etableras bäst när det fanns ett väl fungerande samarbete, gruppmedlemmarna var pålitliga och respekterade varandras bidrag och när starkare känslomässiga positiva förbindelser fanns. Genom kulturell kompetens kan individer agera på ett lämpligt sätt i olika kulturella sammanhang och ha en förståelse för hur olika personer från skilda kulturer bygger upp förtroende och tillit, samt vilka relationer de föredrar. All tid tillsammans har skapat nära relationer gruppmedlemmarna emellan, ett stort förtroende, öppna kommunikationskanaler, en trivsamt och rolig arbetsmiljö och fostrat en gemensam kultur som effektiviserar samarbetet. De har, i och med tiden tillsammans, skapat en stor förståelse för varandras likheter och olikheter och de påvisade en tydlig kulturell kompetens. Detta genom sätten de uttrycker sig och hur de förhåller sig till mångfald, teamwork och sina medarbetare. Resultatet är effektiva arbetsgrupper med få missförstånd och problem på grund av kulturella skillnader. Att personer från samma kultur skulle vara mer effektiva vill vi därmed motsätta oss.

4.2 Kultur

I följande avsnitt kommer våra resultat angående kulturella likheter och olikheter bland gruppmedlemmars personligheter och egenskaper, förhållningssätt till tid, planering och arbetsuppgifter samt kommunikationssätt att analyseras och diskuteras.

4.2.1 Likheter och olikheter

Vi bad våra intervjupersoner att berätta vilka likheter och olikheter de såg mellan sig själva och kollegorna. Genom att fråga dem om deras likheter och olikheter i förhållande till deras medarbetare "tvingade" vi dem att uttrycka sig i termer som antingen visade på kulturell kompetens eller ej. Gemensamt för intervjupersonerna tycktes vara deras vilja att upptäcka och att uppleva vilket de säger gör det lättare att anpassa sig till olika personligheter.

Mina kollegor och jag är både olika och lika. Väldigt lika om man ser till äventyrlust och inställning till det liv man lever, och ibland även livet som stort, men olika i och med att man har olika bakgrunder gällande nationalitet och kultur. Jag skulle dock påstå att man påverkas mycket av att vistas så mycket i en miljö karakteriserad av kulturella olikheter; sakta men säkert växer en gemensam kultur fram med intern humor och uppföranden anpassat för hostel-kontexten. Personligen kände jag nog att jag som svensk till en början var lite återhållsam och inte tog plats, men det ändrades med tidens gång. - Julia

Ådahl (2009, s. 105) skriver att vara medveten om eller känslig inför kulturella skillnader och hur kultur påverkar individers övertygelser, värderingar och praxis är ett viktigt steg i processen att bli kulturellt kompetent. Kurtis säger att han och hans kollegor är lika då de delar samma värderingar och öppenhet för förändring då alla befinner sig utanför sina hemländer, men att de är olika i den bemärkelsen att de har olika kulturer, bakgrunder och övertygelser. Gaby finner likheter i sina och kollegornas synsätt då de alla har en passion för turism och hospitality vilket hon menar tillåter dem att ha samma arbetsetik och nå framgångsrika resultat. Här påvisar respondenterna kulturell kunskap, medvetenhet och känslighet kring sina och gruppmedlemmarnas likheter samt olikheter.

Kyle berättade under intervjun hur kollegorna, inklusive han själv ofta umgicks med sin egen nationalitet. För att möjliggöra att en person utvecklar kulturell kompetens krävs som tidigare nämnt en kulturell önskan om att interagera med människor från olika kulturer. Ett exempel på en sådan önskan kan utläsas från Gilroys kommentar:

Jag möter enbart människor från andra kulturer nuförtiden. Jag kan inte ens komma ihåg senast jag umgicks med en kanadensare. Just det är det fina med hospitality-industrin och att jobba utomlands. Just känslan av något nytt och spännande blandat med delar av det okända.

Att vara nyfiken på och ha ett intresse för att interagera med människor från andra kulturer behövs för att en anpassning till olika kulturella normer och värderingar ska kunna ske (Earley & Peterson (2004, s. 11). Att Kyle och hans kollegor tenderar att forma grupper utefter nationalitet skulle kunna tyda på en bristande nyfikenhet och engagemang i att lära sig om andras kulturer, vilket hindrar processen att bli kulturellt kompetent och därmed också försvårar samarbetet i mångkulturella arbetsgrupper. Detta då människor tenderar att bli medvetna om hur deras antaganden formar deras uppfattningar, värderingar och övertygelser enbart då de möter en annan uppsättning antaganden som på ett annat sätt vägleder andra kulturers synpunkter och praxis (Lane & Maznevski 2014, s. 43). Om vi å andra sidan ser till effektivitet så kan kulturer göra handlingar inom samma kultur enklare och effektivare då medlemmarna talar samma "språk" (Lane & Maznevski 2014, s. 35-36), vilket skulle kunna förklara varför Kyle och hans kollegor söker sig till varandra. I takt med alltmera mångkulturella arbetsgrupper ser vi dock ej detta som det föredragna arbetssättet, det må kunna skapa kortsiktig effektivitet inom delar av arbetsgruppen men i längden vill vi argumentera för att kollegor från olika kulturer måste ha en förståelse och kunna arbeta med varandra. Effektivt samarbete kan nås genom att utveckla en gemensam kultur där medlemmarna talar samma "språk".

Respondenterna uppfattade såväl likheter som olikheter mellan sig själva och övriga gruppmedlemmar och såg denna faktor som en tillgång i arbetsgruppen. Förmågan att uttrycka en optimistisk syn och förtroende för interkulturella interaktioner är en viktig egenskap för kulturell kompetens (Chen 1997, s. 7-9).

4.4.2 Olika sätt att arbeta och förhålla sig till tid, planering och arbetsuppgifter

En förståelse för hur olika kulturer förhåller sig till tid, planering och arbetsuppgifter kan underlätta det dagliga arbetet och förhindra missförstånd. Teorin menar på att människor förhåller sig till arbetsuppgifter, tidsscheman och förplanerade dagordningar i olika mån och att dessa efterföljs av somliga gruppmedlemmar medan andra tenderar att bryta agendan. De

resultat som diskuteras i denna del visar huruvida intervjupersonerna uppfattade dessa kulturella skillnader som ett problem för samarbetet eller ej.

Majoriteten av de intervjuade ansåg inte att de skiljer sig från övriga gruppmedlemmar gällande hur de förhåller sig till tid och menar att hela arbetsgruppen förstår vikten av punktlighet, trots att gruppmedlemmarna kommer från kulturer med skilda inställningar till tid. Jon, Julia och Anna menar dock att de upplever en skillnad mellan sitt egna sätt att betrakta tid och sina gruppmedlemmars. Alla tre betraktar sig, precis som ovan nämnda intervjupersoner som punktliga men menar att många från deras respektive arbetsgrupp har en mer avslappnad attityd gentemot tid vilket vid exempelvis förseningar försvårar samarbetet.

Jag är en punktlig person och många människor i Australien, speciellt somliga backpackers lever efter "island time" vilket kan göra planeringen av aktiviteter svår. Det har väl inte lett till några seriösa konflikter men definitivt till att jag känner mig som en pappa som försöker lära yngre personer hur viktigt det är att vara i tid för att få ett lyckat samarbete. - Jon

Jag skulle säga att jag ser lite annorlunda på tid än vad flera av mina kollegor gör. Många har en mer avslappnad inställning till att vara i tid. Jag kan till exempel ta en tidigare buss ifall den skulle bli försenad och som skulle lett till att jag blir försenad. Mina kollegor kommer däremot ofta i sista sekunden eller lite sent och tycker inte att det är något konstigt. Och de kan ju så klart leda till lite svårigheter, med att komma försent så försenas hela gruppen och det är ju inte uppskattat så det kan leda till små konflikter mellan gruppen. - Anna

Jon, Julia och Anna är här medvetna om sitt eget perspektiv på tid i förhållande till sina kollegors och Julia och Anna tillskriver inga värden till de olika synsätten. Självreflektion är en central egenskap för att kunna vara öppen för kulturella skillnader (Ådahl 2009, s. 7) och respondenterna är medvetna om att de har ett mer strikt förhållningssätt till tid. Att Julia och Anna inte ser sitt förhållningssätt som det korrekta sättet påvisar kulturell känslighet, vilket Cross (2010, s. 2) menar innebär vetskapen om att kulturella olikheter såväl som likheter existerar utan att tilldela dessa värden såsom just rätt eller fel eller bättre eller sämre. Jons kommentar tyder dock på motsatsen. Han anser att vara i tid är viktigt för ett bra samarbete och han försökte på grund av detta lära de yngre gruppmedlemmarna som inte var lika strikta, vikten av att komma i tid. I och med detta värderar han sitt förhållningssätt till tid som det rätta och den mer avslappnade attityden, exempelvis som att komma försent som fel. Hall och

Hall (1990) förklarar hur olika kulturer förhåller sig olika till tid och planering. Att Jon, Julia och Anna så tydligt märkte av skillnader i arbetet kan delvis förstås genom att se till monokroniska och polykroniska kulturer. Personer från monokroniska kulturer anser tid vara värdefull och att komma för sent är en förolämpning då tid anses vara pengar och en bristvara (Todd 2009, s. 50). Polykroniska kulturer däremot ser tid som ungefärlig och ser inga problem med att ändra det dagliga schemat med kort varsel. Generellt sett verkade de flesta personerna i arbetsgrupperna följa gemensamma organisatoriska regler och procedurer som tillhörde deras gemensamma kultur.

Varje morgon samlas vi och organiserar vår dag. Vi diskuterar budgetar, personal, nya koncept och idéer för verksamheten och planerar varje steg av dagen. Vi försöker att sätta verksamheten som högsta prioritet. - Olivia

Jon, Kyle, Jenny, Ana, Gilroy och Olivia arbetar alla i grupper vars arbetsdagar noggrant planeras av antingen dem själva eller av managers i förväg. De menar att detta sätt fungerar mycket bra och att gruppmedlemmarna försöker att hålla sig till planer och regler.

Jag tycker att management gör planeringen av arbetsuppgifterna väldigt enkel så att alla förstår schemat och att det måste följas. Några gånger har det hänt att personer inte följer schemat och att det har skapat problem. - Kyle

När Kyle berättade att problem i samarbetet kunde uppstå när gruppmedlemmar inte följde det som hade planerats så nämnde han inget om faktumet att han och hans kollegor eventuellt ser olika på planering och huruvida sådana bör följas strikt. Kyles svar visar inte i detta fall på en medvetenhet, vilken Ådahl (2009, s. 105) förklarar som en förståelse för hur kultur påverkar individers övertygelser, värderingar och praxis. Vidare reflekterar han inte över sitt sätt att följa planer. Medvetenheten om att hans eget och andra kulturers förhållningssätt till planering inte alltid är samma verkar brista. En sådan medvetenhet bland gruppens medlemmar hade kunnat förhindra uppståndelsen av problem då en öppenhet mot denna olikhet hade varit närvarande. Olika förhållningssätt till planering hade således inte behövt påverka arbetsgruppens teamwork. Vid en högre kulturell kompetens hade en djupare förståelse funnits för kulturers roll i interaktioner och dess inverkan i praktiken (Ådahls 2009, s. 105). Att människor har skilda sätt att ta sig an arbetsuppgifter kan orsaka konflikter inom arbetsgruppen, men ifall olikheterna erkänns så kan skillnaderna lättare överbryggas (West 1998, s. 122). Reflekterar en inte över sitt eget perspektiv, som i Kyles fall, är det dock svårt att försöka förstå motpartens sätt att resonera och bemöda sig att finna en gemensam grund på

vilken gruppmedlemmarna kan mötas trots sina skilda uppfattningar, vilket West (1998, s. 76) menar är viktigt för ett bra samarbete.

Vi kan av det empiriska materialet utläsa att intervjupersonernas arbetsdagar var planerade i förväg och att respondenterna tyckte att detta var det föredragna sättet att arbeta. Ett alternativt svar hade kunnat vara att somliga gruppmedlemmar eller respondenterna själva föredrar att arbeta mer fritt och självständigt utan tydliga och strikta dagordningar att följa. Olika förhållningsätt till planering kan förklaras av bland annat Hofstede et al. (2010) som menar att planering av arbete innebär ett högre osäkerhetsundvikande genom minimering av risker, fler regler, kontroll av arbetsprocesser och anställdas samt arbetsgivares rättigheter såväl som skyldigheter. Kluckhohn och Strodtbeck (1951) skriver också om skillnader i planering, att personer antingen anser det viktigare att planera kontext och utförande noggrant, som i våra respondenters fall, eller att de prioriterar en snabb lösning. Hall och Hall (1990) menar vidare att i polykroniska kulturer så ändrar sig personer ofta under arbetets gång medan personer från monokroniska kulturer följer planer och scheman strikt. Genom att inneha kulturell kompetens och alltså kunna förstå hur personer från olika kulturer förhåller sig till planering och utförande av arbetsuppgifter kan missförstånd undvikas. Om samtliga i gruppen är medvetna om vad som gäller, vilken tidsram som finns och vad som är viktigt för respektive medlem kan arbetet utföras på ett sätt som passar hela gruppen och inte bara för en del. I våra respondenters fall kan vi se att de var okej med att ha förbestämda arbetsdagar där planerna gjorts av deras managers.

Samtliga av intervjupersonerna menade på att sättet gruppmedlemmar arbetar är olika. De intervjuade och deras gruppmedlemmar skiljer sig åt i sina sätt att prioritera arbetsuppgifter och hur seriöst de uppfattar dem, nivåer av ansvarstagande och hur effektivt de arbetar. Dessa faktorer kan ge upphov till oenigheter och en ökad arbetsbörda för ett fåtal individer och därmed försvåra en bra stämning i gruppen. Ana förklarar att de försöker överbrygga olikheterna i arbetssättet genom att i upplärningsprocessen vara tydliga med hur arbetsuppgifterna ska utföras och företagets värderingar. Olivias grupps teamwork underlättas på grund av dagliga morgonmöten där dagens prioriteringar fastställs, något hon menar skapar struktur. Även Gilroy berättar hur de försöker arbeta efter en gemensam idé, en idé som de tar fram efter att ha lyssnat till gruppmedlemmarnas olika viljor. Respondenterna visar ännu en gång på en medvetenhet för att de har olika sätt att arbeta. Att arbeta och lösa problem tillsammans ökar tilliten inom arbetsgruppen och gör medlemmarna mer villiga att dela kunskap och samarbeta med varandra. Ju mer mångfaldig erfarenhet gruppmedlemmar har

desto bredare perspektiv har de dessutom att evaluera problem och ju fler sätt kan de agera på (Stahl et al. 2010, s. 442-443). Ådahl (2009, s. 7) skriver att genom kulturell medvetenhet erhålls en förståelse för varandra vilken vidare leder till en större möjlighet att utforma lösningar som respekterar mångfalden av mänskligt beteende. Ana, Gilroy och Olivia arbetar alltså i arbetsgrupper där olikheterna med hjälp av gemensamma regler, sätt att prioritera och rutiner underlättar det dagliga arbetet inom kulturellt mångfaldiga grupper. Genom att skapa en gemensam kultur med gemensamma regler kan individer utan att förändra sin ”egen” kultur, skapa effektiva arbetsgrupper med förståelse för varandra och vad som gäller. Insikten och accepterandet om att olikheter i individers sätt att arbeta skiljer sig åt är viktigt för samarbetet och Annas kommentar “...saker som jag anser viktiga kan de ta sist och jag kan tycka att de prioriterar i fel ordning” vilket återigen visar på att Anna besitter en kulturell kompetens. Insikten om att även om hon tycker att gruppmedlemmarna har fel prioritetsordning så innebär det inte att det är fel. Den insikten bör således öka möjligheten för ett fungerande samarbete då kollegorna istället för att döma varandras sätt att arbeta kan resonera till vad som fungerar bäst. Lane och Maznevski (2014, s. 74) menar att vi för att kunna lösa konflikter, skapa deltagande och bygga på idéer för att nå gemensamma mål måste vara villiga att se de situationer som uppstår från olika perspektiv, samt att förklara och diskutera olikheter snarare än att ge andra skulden. Flera av Gabys gruppmedlemmar är uppväxta i andra länder än Australien, men Gaby berättar hur de efter många år i landet har förstått skillnaden i det australienska sättet att arbeta gentemot deras egen kulturs vilket resulterat i en inte alltför stor skillnad mellan medlemmarnas sätt att utföra arbetsuppgifter. De har således adopterat en annan arbetskultur än vad de ursprungligen haft och utvecklat en förmåga att anpassa beteende och arbetssätt efter en annan kultur. Kulturell intelligens är en individuell förmåga att anpassa sig och fungera effektivt i kulturellt olika miljöer och den bygger på erfarenhet (Cross 2010, s. 3).

Intervjupersoner visade på förståelse för olika sätt att förhålla sig till tid, planering och arbetsuppgifter och olika lösningar togs fram i grupperna för att överbrygga skillnader.

4.4.3 Vi kommunicerar olika

Att kunna kommunicera på ett bra och kulturellt “korrekt sätt” och att skapa band och gemenskap mellan personal som överskrider kulturella gränser för att nå gemensamma mål ses som viktiga egenskaper för att kunna arbeta på en mer internationell nivå (Lane &

Maznevski 2014). En avgörande faktor som framkom under intervjuerna för huruvida samarbetet är bra eller inte är just kommunikationen mellan gruppmedlemmarna.

Kyle menar att allt handlar om tydlig kommunikation om vad som ska göras samt att gruppmedlemmarna har samma mål, och att dåligt teamwork och missförstånd ofta har sina rötter i bristande kommunikation. Julia berättade om hur de kulturella olikheterna påverkade hur gruppmedlemmar kommunicerade och hur öppet de kommunicerade kring utförande, misstag och problem. Vidare menade hon att hon alltid försöker att kommunicera rakt och öppet, och även öppet ta emot feedback, medan andra av annan kulturell bakgrund var mindre mottagliga av feedback och jobbade mer individuellt utan fortgående kommunikation. Anna märkte också av skillnader i personalens sätt att kommunicera och berättar under intervjun att:

Jag jobbar med flera tjejer från olika länder där det inte är okej att säga till om saker och säga till om de inte mår bra, inte håller med eller om något är fel. De är vana vid att de inte ska höras hemma i sina hemländer, vilket gör det svårt här att få reda på om något inte fungerar eller behöver förändras. Jag menar, här i Sverige är vi ju vanligtvis inte riktigt så, vi förväntar oss att människor säger till. Men jag har gjort det till en vana att föröka lista ut och fråga hur dem egentligen känner och hur det ligger till ”under ytan”.

Framförallt Anna, men också Julia visar på kulturell kunskap vilket bidrar till intervjupersonerna visar acceptans, bekantskap och lär om olika kulturella särdrag, traditioner, normer, värderingar, språk, trossystem och beteenden hos människor i kulturer som skiljer sig från deras egna (Ng, Van Dyne & Ang 2009, s. 514; Cross 2010, s. 2-3; Campinha-Bacote, 1999, s. 204). Vidare så visar de på en kombination av denna kunskap och kulturell kompetens såsom kulturell känslighet, medvetenhet om sitt eget synsätt på kommunikation och interaktionsengagemang samt självkontroll. Chen (1997, s. 7-9) skriver att om en individ har självkontroll så finns förmågan att anpassa sitt beteende så att det passar situationen. Anna visar en förmåga att uppfatta denna typ av kulturell situation och i den initiera och avsluta den på ett bra sätt vilket tyder på att hon har egenskapen som Chen (1997) beskriver som ett interaktionsengagemang. Engagerade människor är känsliga och lyhörda för sig själva, andra och omständigheter, och kan därmed reagera på situationen på ett passande sätt. Jon menade att han alltid meddelade sina kollegor om hur glad han blev när de gjorde något väl och när någon i arbetsgruppen gjorde honom besviken tog han upp det privat med personen i fråga och förklarade varför handlingen påverkade arbetsgruppen på ett negativt sätt, och alltså inte enbart honom. Ana berättade också hon om hur negativ kritik gavs privat efter avslutade skift

för att undvika konflikt, medan positiv kritik gavs löpande under arbetspasset och uppmuntrande ord när det blev stressigt. Jon och Ana gav båda negativ feedback till berörda personer privat, och Anas kommentar, "för att undvika konflikt" tyder på att hon anser negativ återkoppling vara ett känsligt område och att det bör tas upp individuellt och ej publikt. Meyer (2014, s. 120) och Hall och Hall (1990) påpekar att somliga kulturer kommunicerar på ett mer exakt, enkelt och tydligt sätt medan andra föredrar ett mer sofistikerat, mindre tydligt och mer nyanserat kommunikationssätt. Samtliga kulturer anser dock att kritik ska ges konstruktivt, men att kulturerna skiljer sig åt i sina definitioner av vad konstruktivt innebär. Olika kulturers preferenser för feedback varierar i form av antingen en mer uppriktig kontra diplomatisk negativ feedback. Anna anser att den största anledningen till att varför hennes grupp stöter på problem är att de kommunicerar på olika sätt och olika ofta. En skillnad i tonlägen och ordval är yttringar av ens kultur och skillnader i dessa kan leda till problem i kommunikationen över kulturella gränser då olika verbala kommunikationsmönster kan resultera i att situationer och diskussioner uppfattas olika av olika kulturer (Trompenaars & Hampden-Turner 1998).

Jon säger att individer måste visa förståelse för att vi alla helt enkelt är olika, och att rätt och fel inte alltid går att applicera. Anna och Jon visar återigen på kulturell känslighet då de inte tillskriver sitt och sina kollegors olika sätt att exempelvis kommunicera som rätt eller fel - utan helt enkelt som olika. Att gruppledare kommunicerar olika var alltså något Kyle, Julia och Anna märkte av. Hofstede et al. (2010) dimensioner om kollektivistiska och individualistiska kulturer samt feminina och maskulina kulturer kan delvis förklara skillnaderna i kommunikationssätt. Lane och Maznevski 2014 (s. 45; 89) skriver att i feminina kulturer och i självstyrande arbetsgrupper föredras kompromisser och känslighet när konflikter ska lösas och återkoppling ges, medan det i maskulina kulturer kan trigga konkurrens mellan kollegor. I kollektivistiska kulturer kan direkt konfrontation av en annan person anses som oönskat, medan det ses som normalt i individualistiska kulturer, något som kan leda till kommunikationsbarriärer gällande konfrontationer och återkoppling. Ana och Jon ansåg återkoppling som normalt och nödvändigt, men att negativ kritik skulle ges privat. Negativ återkoppling tycktes i deras fall alltså uppfattas som "oönskad" återkoppling av mottagarna. Dock tycks varken Jon eller Ana reflektera över sitt eget sätt att kommunicera. Anna och Julia visade som sagt på självreflektion vilket är en förutsättning för processen att utveckla sin kulturella kompetens vilket i sin tur underlättar ett mångkulturellt teamwork. Genom en förståelse och acceptans för att kommunikation sker olika, och att feedback ges

och tas emot olika i olika kulturer menar vi att möjligheter till ett bättre samarbete skapas där gruppmedlemmar anpassar sin återkoppling efter sina kollegor, vilket vidare bör leda till att individerna känner sig respekterade och uppskattade istället för att ta anstöt. Öppenhet är som flera gånger tidigare nämnt en central egenskap för att en individ ska bli kulturellt kompetent, och även Hickman och Creighton-Zollar (1998, s. 191; 197) menar att öppenhet och en kommunikation som bygger på att man lyssnar för att förstå och med respekt är kritiskt för att utveckla förståelse för olikheter och tillit till varandra vilket är nödvändigt inom heterogena grupper.

Resultaten visade, som tidigare presenterad empiri att majoriteten av respondenterna är medvetna om att kulturella olikheter såväl som likheter existerar utan att tilldela dessa värden såsom just rätt eller fel eller bättre eller sämre. I kommande kapitel kommer vi att föra en slutdiskussion kring studiens resultat.

5. Slutdiskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur begreppet kulturell kompetens påverkar arbetsgruppers teamwork i mångkulturella hospitality-verksamheter. Detta då tidigare forskning enbart har lyft fram att kulturell kompetens är viktigt ur ett kund-leverantör- och managementperspektiv, vilket vi fann besynnerligt. Till följd därav ville vi genom studien skapa en förståelse för hur kulturell kompetens formar och påverkar teamworkprocessen (gruppmedlemmarnas sätt att interagera och kommunicera samt deras olika attityder och beteendemässiga skillnader), för att därmed ge förutsättningar för ett förbättrat teamwork inom mångkulturella arbetsgrupper.

De forskningsfrågor vi med studien har ämnat besvara är som angivet i uppsatsens första kapitel:

- Hur tar sig kulturell kompetens uttryck bland hospitality-anställda och hur påverkar den arbetsgruppers teamwork?
- Hur kan kulturell kompetens användas för att överbrygga kulturella skillnader och förbättra samarbetet?

Som svar på vår första forskningsfråga hur kulturell kompetens tar sig uttryck bland hospitality-anställda och på hur den påverkar arbetsgruppernas teamwork kan vi sammanfattningsvis konstatera att respondenterna innehar olika nivåer av kulturell kompetens

vilket tar sig uttryck i deras attityder, vilja att interagera med människor från olika kulturer, deras förståelse för olikheter, öppenhet, flexibilitet, lyhördhet, självreflektion, icke-dömmande beteende och förmåga att anpassa sitt agerande efter situation. Överlag hade de ett bra samarbete inom sina respektive grupper, trots kulturella skillnader inom hur de hanterade tid, kommunicerade, ingick i relationer, sina värderingar, attityder, personligheter och arbets sätt. Deras vilja att interagera med varandra möjliggjorde den för heterogena grupper viktiga faktorn att spendera tid tillsammans. Majoriteten av respondenterna spenderar stor del av sin tid både på och utanför arbetsplatsen tillsammans vilket ökar chanserna till ett väl fungerande samarbete där förståelse, tillit, trygghet och respekt är närvarande. Egenskaperna ovan verkar även ge upphov till en större förståelse och acceptans för likheter och skillnader, bättre kommunikation och förmåga att komma fram till gemensamma lösningar samt att justera sitt beteende efter situation. I en arbetsmiljö där ovanstående attribut frodas skapas alla möjligheter till ett förbättrat samarbete.

Svårigheter i arbetsgruppernas samarbete kunde märkas av när respondenterna eller deras gruppmedlemmar inte reflekterade över sitt eget sätt att kommunicera, förhålla sig till tid och arbeta. Närvarandet av kulturell kompetens tycktes underlätta och ha en positiv inverkan på arbetsgruppernas teamwork, då olikheter accepterades och ansågs vara en fördel för samarbetet. Det kan tänkas att ifall hela arbetsgruppen innehar kulturell kompetens så kan kommunikationen förbättras i och med en medvetenhet och känslighet för varandras sätt att uttrycka sig.

Vidare kommer vi att diskutera vår andra forskningsfråga huruvida kulturell kompetens kan användas för att överbrygga kulturella skillnader och förbättra samarbetet i arbetsgrupper. Utifrån studiens resultat vill vi argumentera för att kulturell kompetens bland multikulturella arbetsgruppers medlemmar är en viktig byggsten för att möjliggöra ett så bra teamwork som möjligt inom dagens hospitality-verksamheter. Genom att gruppmedlemmarna har en kulturell kompetens anser vi att problem som ofta uppstår i mångkulturella arbetsgrupper kan överbryggas. När utvecklingen av kulturell kompetens görs rätt så resulterar den i en icke-dömmande läroprocess där kulturella skillnader uppmärksammas och skapar medvetenhet, känslighet och ger användbar kunskap som underlättar ett bra teamwork. Kulturell kompetens bidrar till att gruppmedlemmar bygger relationer där olikheter ses som en tillgång och inte som en last och där en nyfikenhet får personalen att ständigt söka nya kulturella interaktioner. Detta möjliggör alltså ett lärande och att de kan utveckla eller omvärdera tidigare kulturella erfarenheter och därmed förhindra stereotypande av kulturella grupper. Med grund i studiens

resultat menar vi att det är viktigt att medlemmar i mångkulturella arbetsgrupper kan applicera flera perspektiv på de situationer de möter, det är inte tillräckligt att bara inse hur den egna kulturen uppfattar andra kulturer utan det krävs även en förståelse för hur dessa andra kulturer uppfattar ens egna och andra kulturer. Genom att förstå detta kan gruppmedlemmar inte enbart anpassa sitt handlingsätt emot de personer de möter, utan också förstå varför andra kulturer uppfattar dem och andra kollegor som de gör och varför de agerar på ett visst sätt som respons på ens handlingar. Inte minst anser vi kulturell kompetens vara viktigt i mångkulturella hospitality-miljöer då dessa präglas av en hög personalomsättning vilket gör att grupperna ständigt förändras. Nya gruppmedlemmar innebär i många fall ”nya” beteenden, kommunikationssätt, arbetssätt och förhållning till tid – något som vid en högre grad erhållen kulturell kompetens kan bemötas på ett mer öppet, accepterande och flexibelt sätt. Därmed kan en anpassning till nya eller annorlunda kontexter effektivt ske så att bra samarbete kan uppnås snabbt, där individerna kan justera och anpassa sin stil för att fungera bättre tillsammans.

Utifrån vår insamlade empiri vill vi argumentera för att kulturell kompetens påverkar samarbetet i mångkulturella arbetsgrupper inom hospitality-verksamheter. Alltså menar vi på att forskningen som enbart länkar behovet av kulturell kompetens till managers och personal som arbetar med mångkulturella kundmöten är otillräcklig och också bör inkludera ett teamworkperspektiv. Att vara kulturellt kompetent är således något som inte enbart managers i mångkulturella företag bör vara, utan också personalen i arbetsgrupperna.

Vårt kunskapsbidrag med denna studie är således att kulturell kompetens har betydelse även inom arbetsgrupper då den möjliggör ett förbättrat teamwork.

5.1 Slutliga tankar kring studiens etiska överväganden

De resultat eller den information vi presenterat i studien anser vi ej ha en negativ påverkan på våra respondenter då de givit sin medverkan att delta i intervjuerna och då vi följt de krav på anonymitet intervjupersonerna efterfrågat och då privat information hålls konfidentiellt. Metodvalet, att genomföra djupintervjuer, anser vi inte heller ska ha haft någon negativ inverkan på respondenterna då de utfördes privat och ej på ett sätt som skulle kunna skapa stress eller någon form av osämja på deras arbetsplatser. Vidare har inte svaren, och kommer

inte heller i framtiden, att användas inom andra sammanhang än i denna studie och i enlighet med uppsatsens syfte.

5.2 Tankar om metodval

Att göra kvalitativa semistrukturerade intervjuer anser vi ha varit ett bra metodval för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Djupintervjuerna gav oss möjlighet att tydliggöra eventuella oklarheter vid svaren på våra frågor och det kändes också som om att våra respondenter svarade efter bästa förmåga, något vi vid en enkätundersökning inte hade kunnat avläsa på samma sätt och i samma utsträckning. Vi anser att det hade varit svårare att urskilja kulturella skillnader, kulturell kompetens och dess inverkan på en arbetsgrupps samarbete om vi valt en kvantitativ metod. Det kan däremot tänkas att ett kvantitativt närmande via exempelvis enkäter hade kunnat komplettera vårt insamlade material på så sätt att vi hade kunnat få ett bredare material och kunnat ökat generaliserbarheten av våra resultat då vi hade kunnat nå ut till fler respondenter. Dock så var detta som tidigare nämnt i metoden aldrig vår avsikt utan vi önskade att nå en djupare verklighetsuppfattning om hur arbetsgrupperna på de hostelen, hotellen och restaurangerna vi undersökte påverkas av de anställdas kulturella kompetens, något vi finner att vi i vår studie lyckats med. Gällande vår intervjuguide behövde denne ej ändras efter att vår första intervju utförts då vi fick utförliga svar som besvarade frågorna väl, även följande intervjuer gav oss utförliga svar att arbeta med. Några av våra frågor tycktes dock överflödiga efter att vi ändrat vårt fokus då empirin visade sig ge oss andra svar än vad vi ursprungligen trott vilket gjorde dem svåra att analysera utefter vårt tidigare syfte och forskningsfrågor. Valet att göra intervjuer på mångkulturella hospitality-verksamheter där intervjupersonerna och kollegor överlag tycktes besitta kulturell kompetens (dock i olika grader) gör det svårt att bedöma huruvida en kulturell kompetent mångfaldig arbetsstyrka har ett bättre samarbete än vad en ej kulturell kompetent mångkulturell arbetsstyrka har. Resultaten tydde emellertid på att vissa kollegor till de intervjuade tycktes sakna kulturell kompetens vilket försvårade samarbetet.

5.3 Framtida forskning

Då samtliga av våra intervjupersoner besitter åtminstone någon grad av kulturell kompetens hade det således kunnat vara intressant att i framtida forskning göra ytterligare intervjuer inom hospitality-verksamheter där urvalet av respondenter även representerar en grupp med ingen eller låg kulturell kompetens för att se om samarbetet fungerar sämre, likvärdigt eller

bättre än i arbetsgrupper med högre kulturell kompetens. Vidare anser vi att det hade varit intressant att se ifall verktyg avsedda för en management-nivå för att leda mångkulturella arbetsgrupper hade kunnat appliceras på en teamworknivå i arbetsgruppen. Ett exempel på ett sådant verktyg är MBI-modellen (Map, Bridge, Integrate), där första steget är att bestämma vilka mål gruppen vill uppnå och att identifiera problem som förhindrar att målet nås samt att kartlägga kulturella värderingar och skillnader. Överbryggningen sker sedan med kartan som bas genom att effektivt kommunicera anledningen till att varje sida ser ett problem på ett visst sätt, vi tolkar andra personers budskap och handling utifrån deras sätt att se. Efteråt kan kunskaperna integreras och effektiva lösningar nås som bidrar till att gruppen når sina mål. Sista steget är att återta sin plats och att komma överens om gemensamma regler samt att etablera ömsesidig respekt. Modellen har alltså tidigare använts som ett management-verktyg men vi tror att det är ett högst relevant verktyg i arbetet att skapa ett effektivt teamwork även på en nivå som rör hela arbetsgrupperna.

Referenser

- Almutairi, Adel F., McCarthy, A. & Gardner, Glenn E. (2015). Understanding Cultural Competence in a Multicultural Nursing Workforce: Registered Nurses' Experience in Saudi Arabia. *Journal of Transcultural Nursing*, 26. (1), 16-23.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Barth, F. (1994). *Manifestasjon og prosess*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Campinha-Bacote, J. (1999). A model and instrument for addressing cultural competence in health care. *Journal of Nursing Education*, 38, 203-207.
- Campinha-Bacote, J. (2011). Coming to Know Cultural Competence: An Evolutionary Process. *International Journal for Human Caring*, 15. (3), 42-48.
- Chen, G. M. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Human Communication*. 1, 1-16.
- Coffman, M. (2004). Cultural Caring in Nursing Practice: A Meta-Synthesis of Qualitative Research. *Journal of Cultural Diversity*, 11, 100–109.
- Cross, B. (2010). Cultural Competency - Is it the third wave of diversity? *Fighting for gender equality*, 18. (4), 1-5.
- Dahl, Ø. (2014). Dynamic constructivist understanding of culture. *Journal of Intercultural Communication*, 36, 3-3.
- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3. (1), 100-115.
- Eriksen, H. T. (1994). *Kulturelle veikryss Essays om kreolisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Garneau, B. A. & Pepi, J. (2015). Cultural Competence: A Constructivist Definition. *Journal of Transcultural Nursing*, 26. (1), 9-15.
- Geertz, C. (2000) *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic books.

- Gibson, B. C & Zellmer-Bruhn, E. M. (2002). Minding Your Metaphores: Applying the Concept of Teamwork Metaphors to the Management of Teams in Multicultural Context. *Organizational Dynamics*, 31. (2), 101-116.
- Hall, E.T. & Hall, M.R. 1990. *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France and the United States*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hickman G. R. & Creighton-Zollar, A. (1998). Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives for 21st Century Organizations. *Public Personnel Management*, 27. (2), 187-200.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, 16. uppl. Newbury Park: Sage
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkow, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. uppl. New York: McGraw-Hill.
- Håkansson, J. & Montgomery, H. (2003). Empathy as an interpersonal phenomenon. *Journal of Social and Personal Relationships*, 20. (3), 267-284.
- Karout, N., Abdelaziz, S. H., Goda, M., AlTuwaijri, S., Almostafa, N., Ashour, R. & Alradi, H. (2013). Cultural diversity: A qualitative study on Saudi Arabian women's experience and perception of maternal health services. *Journal of Nursing Education and Practise*, 3. (11), 172-182.
- Kluckhohn, C. & Strodtbeck (1951). "Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification." In *Toward a General Theory of Action*, ed. T. Parsons and E. Shils, 388–433. Cambridge: Harvard University Press.
- Korovyakovskaya, I. Y. & Chong, H. (2015). Conflict and Perceived Group Performance in Culturally Diverse Work Groups. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 20. (2), 1-5.
- Lane, W. H. & Maznevski, L. M. (2014). *International Management Behavior: Global and Sustainable Leadership*, 7. uppl. Chichester: Wiley.
- Meyer, E. (2014). Navigating the Cultural Minefield. *Harvard Business Review*, 92. (5), 119-123.

- Ng, K., Van Dyne, L. & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management of Management Learning and Education*, 8, 511-526.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2012). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159-175.
- Todd, A. (2009). From Polychronicity to Multitasking: The Warping of Time Across Disciplinary Boundaries. *Anthropology of Work Review*, 30. (2), 49-54.
- Trompenaars, F. (1993). *Handbook Global Managing, How to Understand Cultural Differences in Business Life*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Trompenaars, F & C. Hampden-Turner. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2. uppl. London: McGraw Hill.
- Tsui, S. A., Nifadkar, S. S. & Yi Ou, A. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33. (3), 426-478.
- Robinson, L., Hogg, P. & Higgins, R. (2014). An observational study of cross-cultural communication in short-term diverse professional learning groups. *Radiography*, 20, 356-362.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö:Liber
- Rød, A. (2012). Working with Intercultural Teams to Optimize Performance. *OD Practitioner*. 44 (1), 28-33.
- Stahl, K. G, Mäkelä, K., Zander, L. & Maznevski, L. M. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management* (26), 439-447.
- Tuleja A. E. (2014). Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness. *Journal of Teaching in International Business* (25), 5-24.
- West, M. (1998). *Effektiva Arbetsgrupp*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Zander, L., Mockaitis, I. A. & Butler, L. C. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47, 592-603.

Ådahl, S (red). (2009). *Varying cultures in modern crisis management*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bilagor

Intervjuguide på svenska

Inledande frågor

- **Berätta om dig själv...**
- **Hur många anställda arbetar på hostelet/hotellet/restaurangen och hur många är ni i din grupp? Finns det fler arbetsgrupper?**
- **Varför började du att arbeta på hostelet/hotellet/restaurangen?**
- **Finns det många olika kulturer/nationaliteter bland de anställda som arbetar på din arbetsplats/ i din grupp?**
- **Hur är organisationen lik/olik andra organisationer som du tidigare arbetat i?**

Huvudfrågor

Teamwork/Samarbete

- **Berätta vilken typ av person du anser vara en bra samarbetspartner och vilka förmågor hen har?**
- **Berätta vad du anser vara det bästa/sämsta med din arbetsgrupp?**
- **Berätta vad du anser vara det svåraste i ert teamwork?**
- **Berätta vad du anser vara de underliggande orsakerna till att ert teamwork är bra/dåligt?**
- **Berätta om hur du spenderar tid med dina kollegor?**

Kultur:

- **Berätta om hur du upplever dig själv och dina kollegor lika/olika?**
- **Berätta hur du och dina kollegor upplever tid lika/olika?**
- **Berätta hur du och dina kollegor ser på arbetsuppgifter och vikten av planering lika/olika?**
- **Har du och dina kollegor lika eller olika sätt att se på hur arbetet ska utföras?**
- **Berätta på vilka sätt du och dina kollegor ser lika/olika på hierarki, kommunikation och hur (positiv och negativ) feedback/återkoppling ska ges?**
- **Kan du berätta om en situation som har, på grund av att du och dina kollegor tänker/agerar olika, påverkat arbetsgruppens teamwork?**

Avslutande frågor

- **Vilka råd skulle du ge till någon som ska börja arbeta eller som redan arbetar i en mångkulturell arbetsstyrka?**
- **Har du rest i många olika länder?**
- **Möter du ofta människor från kulturer olik din egen?**
- **Spenderar du mycket tillsammans med människor från andra kulturer?**

Intervjuguide på engelska

Inledande frågor

- **Tell me about yourself...**

- **How many employees works at the hostel/hotel/restaurant and how many are you in your team? Are there more teams?**

- **Why did you start working at a hostel/hotel/restaurant?**

- **Are there many different cultures/nationalities among the employees at your working place/in your team?**

- **How is the organization similar/different to other organizations you have previously worked in?**

Huvudfrågor

Teamwork

- **Tell me about what kind of person you consider to be a good team worker and what skills they have?**

- **Tell me about what you think is the best/worst about your team?**

- **Tell me about what you consider to be the most difficult in your teamwork?**

- **Tell me about what you consider the underlying reasons are to why your teamwork is good/bad?**

- **Tell me about how you spend time with your colleagues?**

Culture:

- **Tell me about how you consider you and your colleagues similar/different?**

- **Tell me about how you and your colleagues view time similarly/differently?**
- **Tell me about how you and your colleagues view the task and importance of planning similarly/differently?**
- **Do you and your colleagues have similarly/different views on ways of working?**
- **Tell me about in what ways you and your colleagues look similarly/differently on hierarchy, communication and how feedback (negative and positive) should be given?**
- **Can you tell me about a situation where, due to you and your colleagues think/act differently, affected your team work?**

Avslutande frågor

- **What advice would you give someone who will start working or who is already working with a multicultural workforce?**
- **Have you traveled a lot of different countries?**
- **Do you often encounter people from cultures other than your own?**
- **Do you spend much time together with people from other cultures?**

Presentation av respondenterna

Jon

Jon är 31 år gammal och växte upp i den mångkulturella staden Toronto i Kanada med vänner från alla världens hörn. Han har under sina resande år besökt 25 länder och av dessa arbetat längre perioder i länderna Sverige och Australien. Innan han började arbeta på hostelet (i receptionen och som aktivitetsansvarig) i Australien studerade han journalistik och television/film på universitetet. Jon beskriver sig själv som en positiv, glad, utgående och vänlig person som tycker om att ”coacha” i de flesta delarna av livet. Han umgås dagligen med människor från andra kulturer än hans egen.

Julia

Julia är 26 år och uppväxt i Umeå, Sverige. Innan hon började arbeta i receptionen på hostelet i Australien hade hon arbetat på fem andra företag inom hospitality-branschen. Hon beskriver sig själv som en optimistisk, öppen, social och empatisk tjej med mycket energi. Vidare söker hon sig till sammanhang där hon kan träffa och umgås med människor från andra kulturer, både i det privata såväl som på sina arbetsplatser. Vid intervjutillfället hade hon under sitt resande liv besökt elva länder.

Kyle

Kyle är 20 år och uppväxt i England och arbetar i baren och på städavdelningen på ett hostel i Australien. Han har en gymnasial utbildning och erfarenhet inom restaurangbranschen samt säljbranschen.

Jenny

Jenny är 26 år gammal och uppväxt i Uppsala, Sverige. Hon arbetar på en restaurang i Australien. Innan hon började arbeta på restaurangen studerade hon några fristående universitetskurser. Innan Australien spenderade hon inte så mycket tid med andra kulturer, förutom på arbetet. Idag umgås hon dagligen med sina kollegor från flera olika delar av världen, både privat och på jobbet. Hon har under sitt liv besökt 14 olika länder och flera av dem många gånger.

Anna

Anna är 23 år, har en examen i Service Management och är både uppväxt samt bor i Göteborg, Sverige. Hon har arbetat inom hotellbranschen sedan hon var 17 år gammal, både i Sverige och i Australien som receptionist och städansvarig. Hon spenderar dagligen tid

tillsammans med människor från andra länder, både privat och på arbetstid. Anna är uppväxt i en familj som älskar att resa och hon berättar att hon sedan barnsben älskat att upptäcka nya spännande platser och kulturer. Vid intervjutillfället hade hon rest runt i 22 länder, varav ett flertal av dem mer än en gång.

Gaby

Gaby är 22 år och uppväxt och bosatt i Australien där hon arbetar på ett hotell som receptionist. Gaby har en examen i Business & Tourism Management och hon ser sig själv som en effektiv person. Gaby är väl berest och har under sitt liv besökt 29 länder och hon möter ofta människor från andra kulturer, inte minst på sitt arbete.

Kurtis

Kurtis är 28 år gammal kanadensare och läkarstudent som snart ska påbörja sitt tredje år av studier, denna gång i Chicago, USA. De två första åren spenderade han studerandes i Karibien tillsammans med nästan uteslutande andra internationella studenter. För tillfället reser han och arbetar på ett hostel i Australien som receptionist. Han har besökt 12 länder och beskriver sig själv som en partyälskare som älskar att resa och möta nya människor.

Gilroy

Gilroy är en 29-årig kanadensare uppväxt i södra Ontario och numera bosatt i skidorten Whistler, Kanada. Han arbetar på en av stadens alpinrestauranger som assisterande supervisor och har en examen i Automotive Mechanics. Han har rest i sju länder och planerar för tillfället en resa med besök i 12 andra länder och en flytt till Irland. För tillfället umgås han nästan uteslutande med människor från andra länder, både privat och på arbetet. Han menar på att mötena med andra kulturer är en av de saker han tycker bäst om i sitt arbete.

Ana

Ana är en 20-årig tjej född i El Salvador. Vid två års ålder började hon i en privatskola där de bara pratade franska och vid sex års ålder flyttade hon och hennes familj till Australien. Där började hon i en skola där de bara talade engelska och därutöver lärde ut hur man talar, skriver och läser japanska till nionde klass. I hennes klass fanns alltid minst fem elever från andra kulturer. Hon började arbeta på restaurang när hon var 16 år och är numera ständigt omgiven av andra kulturer både när hon arbetar såväl som när hon är ledig. Hon har besökt sex länder.

Olivia

Olivia är 27 år och kanadensisk medborgare med franskt och skotskt ursprung med en examen i Human Resources och en master i Event Management. Hon arbetar på en alpinrestaurang i skidorten Whistler i rollen arbetsgrupp leader. Hon har tidigare bott och arbetat i Australien men är utöver det inte så berest utanför Kanada men har besökt tre andra länder utöver Australien. Hon är uppvuxen i den mångkulturella staden Toronto där hon under hela sin uppväxt ofta interagerade med människor med olika bakgrunder. På arbetsplatsen och även privat möter hon dagligen människor från andra kulturer.