



# **Mångkulturellt ledarskap**

Praktikfall: Företag X, Nederländerna

Crista Mäkkylä

Examensarbete

Turism 2013

2017

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	577
Författare:	Crista Mäkkylä
Arbetets namn:	Mångkulturellt ledarskap – Praktikfall: Företag X, Nederländerna
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>På grund av den växande globaliseringen blir mångkulturella team allt vanligare på företag runtom i världen. För att mångkulturella team ska arbeta effektivt krävs en ledare som förstår innebörden av diversitet och hur man hanterar det på en arbetsplats. Det kan krävas ledarskapsstrategier och metoder för att effektivisera det mångkulturella arbetet och för att kunna dra nytta av det. Syftet med detta arbete är att ta reda på hur teamledarna på Företag X, ett online-baserat resebolag, leder de mångkulturella teamen och hurdana strategier och metoder de använder sig av. Den teoretiska referensramen består av kulturteorier utvecklade av Hofstede (2005) och Trompenaars och Hampden-Turner (1999) samt ledarskapsmodeller och –teorier av McKinsey (2013) och Mäkilouko (2003). Den kvalitativa undersökningen baserar sig på fem individuella semi-strukturerade intervjuer och en email-intervju på Företag X. I intervjuerna behandlas områden som mångkulturalitet på arbetsplatsen, ledarskap och konfliktlösning. Tre frågeguider används och intervjuerna bandas och transkriberas. Bland respondenterna finns teamledare, teammedlemmar och en personalavdelningsanställd. Respondenterna berättar i intervjuerna att kunskap om olika kulturer är relativt viktigt för dem, men att det är viktigare att känna varandra på en personlig nivå. Resultatet av undersökningen visar att teamledarna på Företag X inte använder sig av specifika strategier för att leda teamen eller för att lösa eventuella konflikter. De utvecklar metoder och arbetssätt själva och tillsammans med teamen för att få den metod som passar dem bäst. De anställda på företaget är öppna och anpassar sig snabbt till andra kulturer och därför förekommer det sällan konflikter på grund av kulturella skillnader på företaget. Specifika strategier är inte nödvändigtvis ett måste på Företag X, men gemensamma riktlinjer för mångkulturellt arbete och konfliktlösning kan vara till nytta. Gemensamma riktlinjer kunde utgöra grunden i ledarskapet och hjälpa teamledarna att identifiera svagheter och problem i arbetet.</p>	
Nyckelord:	Ledarskap, ledarskapsstrategi, ledarskapsstil, mångkulturalitet, kulturskillnader
Sidantal:	48
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	13.12.2017

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	577
Author:	Crista Mäkkylä
Title:	Multicultural Leadership – Case: Company X, The Netherlands
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>Due to the growing globalization, multicultural teams are getting more and more common at companies all over the world. To assure that the multicultural teams are working effectively the team needs a leader who understands the meaning of diversity and how to handle it in a work environment. The company might need leadership strategies and methods to make the multicultural work more effective and useful for the company. The purpose of this study is to find out how the team leaders at Company X, an online based travel agency, are managing the multicultural teams and what kind of strategies and methods they are using. The theoretical framework consists of cultural theories developed by Hofstede (2005) and Trompenaars and Hampden-Turner (1999) and leadership models and theories by McKinsey (2013) and Mäkilouko (2003). The qualitative research is based on five individual semi-structured interviews and one email interview at Company X. The topics of the interviews are diversity at work, leadership and solving conflicts. Three interview guides are used and the interviews are recorded and transcribed. The respondents consist of team leaders, team members and an employee from the human resources department. According to the respondents knowledge about different cultures is relatively important, but knowing each other on a personal level is more important. The results of the survey show that the team leaders at Company X are not using any specific strategies to manage their teams or solve possible conflicts. They develop methods and practices themselves and together with the team, to get the most suitable method for them. The employees at the company are open and adapt to different cultures easily and therefore conflicts based on cultural differences are uncommon at Company X. Specific strategies might not be needed at Company X, but general guidelines for multicultural work and how to solve conflicts could be useful. Common guidelines could be used as the basis for the leadership and help the team leader identify weaknesses problems.</p>	
Keywords:	Leadership, leadership strategy, leadership style, multiculturalism, cultural differences, diversity
Number of pages:	48
Language:	Swedish
Date of acceptance:	13.12.2017

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund .....	7
1.2	Problemformulering och frågeställning.....	7
1.3	Syfte .....	8
1.4	Avgränsningar .....	8
1.5	Metod och materialbeskrivning.....	8
1.6	Företagspresentation .....	9
<b>2</b>	<b>Mångkulturalitet .....</b>	<b>9</b>
2.1	Introduktion till kultur.....	9
2.1.1	<i>Hofstedes kulturteori.....</i>	<i>10</i>
2.1.2	<i>Trompenaars &amp; Hampden-Turners kulturteori .....</i>	<i>12</i>
2.2	Mångkulturalitet på arbetsplatsen .....	13
2.2.1	<i>Maktdistans .....</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>Individualism kontra Kollektivism.....</i>	<i>15</i>
2.2.3	<i>Femininitet kontra maskulinitet.....</i>	<i>16</i>
2.2.4	<i>Osäkerhetsundvikande.....</i>	<i>17</i>
2.2.5	<i>Långsiktig kontra kortsiktig inriktning.....</i>	<i>17</i>
<b>3</b>	<b>Mångkulturellt ledarskap.....</b>	<b>18</b>
3.1	McKinseys 7S-modell.....	19
3.2	Mäkiloukos ledarskapsteori .....	21
3.3	Kommunikation mellan olika kulturer.....	23
<b>4</b>	<b>Metoddiskussion .....</b>	<b>24</b>
4.1	Val av metod.....	24
4.2	Frågeguide .....	25
4.3	Tillvägagångssätt.....	26
4.4	Respondenter .....	26
<b>5</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>27</b>
5.1	Bakgrundsinformation om respondenterna .....	27
5.2	Mångkulturaliteten på arbetsplatsen .....	27
5.3	Ledarskapsstrategier och konfliktlösning .....	29
5.4	Teamledarskolningar på Företag X.....	32
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>32</b>
6.1	Mångkulturalitet på arbetsplatsen .....	32

6.2	Ledarskapsstrategier och konfliktlösning .....	36
<b>7</b>	<b>Avslutande diskussion .....</b>	<b>39</b>
7.1	Begränsningar och vidare undersökning .....	40
7.2	Slutord .....	40
<b>Källor</b>	<b>.....</b>	<b>41</b>
<b>Bilagor</b>	<b>.....</b>	<b>43</b>
	Bilaga 1: Inbjudan till intervju.....	43
	Bilaga 2: Semistrukturerad intervjuguide för teamledare .....	44
	Bilaga 3: Semistrukturerad intervjuguide för teammedlemmar .....	46
	Bilaga 4: Intervjufrågor för anställd på personalavdelningen .....	48
	Figur 1 Lökdigrammet: kulturella manifestationer på olika nivåer .....	11
	Figur 2 Trompenaars och Hampden-Turners kulturmodell.....	12
	Figur 3 McKinseys 7S-modell.....	20
	Figur 4 Maktdistansindex .....	35

# 1 INLEDNING

Dagens värld blir mindre och mindre på grund av den växande globaliseringen. Landsgränserna suddas ut och det blir allt enklare för människor att flytta till andra städer och länder av olika orsaker, så som sociala, ekonomiska eller politiska orsaker. På grund av globaliseringen har företag ändrat på sina sätt att styra sina affärer och mångkulturell arbetskraft blir allt mer vanlig. Många företag, speciellt inom resebranschen, anställer arbetskraft från hela världen. Hotell, restauranger och resebyråer ser det som positivt att ha ett mångkulturellt team eftersom de anställda då kan förstå kunder och gäster från olika delar av världen bättre och därmed ge dem bättre service (Reisinger 2009 s. 31). Den mångkulturella arbetskraften leder till att vi stöter på kulturella skillnader och kulturkrockar näst intill dagligen. Redan de olika dialekterna som pratas i Svenskfinland är ett exempel på en vanlig kulturkrock vi stöter på i vardagen. Olika dialekter och språk kan göra det svårare att kommunicera och missförstånd uppstår lätt. Språklig kommunikation är bara en del av kulturskillnaderna som kan uppstå på en arbetsplats. För att ett mångkulturellt team ska fungera så bra om möjligt krävs det förståelse för varandras kulturer, värderingar och handlingar. En bra ledare kan knyta samman ett team och om ett mångkulturellt team leds på rätt sätt kan den kulturella diversiteten leda till att arbetet blir mer kreativt, innovativt och produktivt. De olika synpunkterna på saker och ting gör så att nya lösningar uppstår, men även konflikter kan uppstå mellan de olika individerna, grupperna och nationerna. Ignorerar dessa konflikter, eller diversiteten i allmänhet, kan det medföra problem som hindrar företaget från att nå framgång. Det är därför viktigt att företagets ledare har kunskap, strategier och metoder för att hantera den mångkulturella arbetskraften.

I detta examensarbete kommer jag att redogöra för vilka strategier som finns för mångkulturellt ledarskap och hur man tillämpar dem vid olika situationer och olika team. Arbetet baseras delvis på en kvalitativ undersökning jag gjort på Företag X där jag undersökt vilka strategier och metoder de använder i sitt vardagliga arbete med mångkulturella team. Genom att jämföra resultaten från undersökningen med teorier och material jag samlat in presenterar jag en ingående överblick över hur det mångkulturella ledarskapet fungerar i praktiken.

## **1.1 Bakgrund**

Kultur och språk ligger mig väldigt nära hjärtat och arbete i mångkulturella team har länge intresserat mig. Under mina studier vid Arcada och mina utbytesstudier i Utrecht, Nederländerna, har jag fått prova på att arbeta med människor från olika länder och kulturer. Idén till ämnet för mitt examensarbete fick jag efter att ha gjort min praktik utomlands i ett mångkulturellt företag i Amsterdam, Nederländerna, under sommaren 2016. Interaktionen med kollegor från hela världen fick mig att undra hur det är att leda ett företag där de anställda ser på saker på olika sätt och har olika värderingar samtidigt som de arbetar mot ett gemensamt mål. Använder de strategier som implementeras dagligen eller hoppas de bara på att alla kommer överens och kan samarbeta utan problem? Jag har valt att ta en närmare titt på metoder och strategier som används i företaget där jag gjorde min praktik.

## **1.2 Problemformulering och frågeställning**

Det finns mängder av teorier och åsikter om huruvida ett mångkulturellt team är en fördel eller en nackdel för företaget och om missförstånd och misskommunikation är en del av vardagen i dessa team. För att ett mångkulturellt team ska vara effektivt och framgångsrikt behöver de en ledare som förstår innebörden och vikten av mångkulturellt ledarskap. Det krävs att ledaren använder sig av någon form av ledarskapsstrategi eller – metod för att kunna leda sitt team på bästa möjliga sätt. Om det är en egen strategi eller inte är upp till ledaren själv. Det är även viktigt att teamet och hela organisationen är medvetna om kulturskillnaderna och allt de kan medföra. Idag finns det mängder av onlineresebyråer och konkurrensen är hård för dem. För att kunna konkurrera på marknaden är det viktigt med bra service. En bra ledare vet hur man motiverar teamet för att prestera så bra de kan vilket sedan speglas i servicen. Jag vill ta reda på hur ledarna på Företag X leder sina team samt hanterar kulturskillnader och konflikter som kan uppstå på grund av skillnaderna.

**Jag söker därmed svar på följande frågor:**

*Använder sig Företag X av strategier och metoder för att leda sina mångkulturellt team?*

*Vad påverkar valet av ledarskapet och ledarstilen i Företag X?*

*Hur ser man på mångkulturalitet och hur förebygger man eller handskas med konflikter inom ett mångkulturellt team?*

### **1.3 Syfte**

Syftet med examensarbetet är att få en inblick i hur det är att leda ett mångkulturellt team på Företag X och hur de förebygger konflikter. Undersökningen utreder även hur eventuella metoder och strategier är implementerade i det dagliga arbetet för att göra arbetet så effektivt som möjligt.

### **1.4 Avgränsningar**

För att samla data till undersökningen gjordes intervjuer med relevanta anställda på Företag X. Eftersom respondenterna hade olika erfarenheter och bakgrunder hade de olika synpunkter på saker och därmed varierade svaren en aning. De mest relevanta svaren för undersökningen användes och jämfördes med varandra och med de teorier som använts i examensarbetet. Svaren granskades kritiskt eftersom risken fanns att undersökningspersonerna förskönade verkligheten. Eftersom jag har arbetat på företaget kunde resultaten även jämföras med mina egna upplevelser som anställd i ett av de mångkulturella teamen.

Eftersom arbetet behandlar mångkulturellt ledarskap är alla respondenterna del av ett team i vilka tre eller fler olika kulturer finns representerade. Bland intervjupersonerna finns både teamledare och teammedlemmar samt en person från företagets HR-avdelning.

### **1.5 Metod och materialbeskrivning**

Undersökningen för arbetet utförs med hjälp av en kvalitativ forskning. Den kvalitativa forskningen görs genom individuella semi-strukturerade intervjuer med deltagarna på



Företag X. För att komplettera intervjuerna görs även en litteraturstudie och den teoretiska referensramen består av kulturteorier av forskare så som Hofstede och Trompenaars och Hampden-Turner, samt ledarskapsteorier av bl.a. Mäkilouko och McKinsey. Även elektroniska artiklar används som stödmaterial för arbetet. Etiska faktorer tas i beaktande i intervjuerna. Intervjupersonernas identiteter förblir anonyma om de så önskar, likaså företagets namn. Intervjupersonerna kan avstå från att svara på frågor om de så önskar och de får avbryta intervjun när som helst.

## **1.6 Företagspresentation**

Företag X är ett online-baserat resebolag som grundades i april 2010 i Nederländerna. Företaget har som mål att inspirera kunderna och göra det enklare för dem som inte vet vart de vill åka att hitta sitt drömmresmål. De säljer både färdigt paketerade resor och hotellövernattningar med destinationer i hela världen. Företaget finns på marknaden i 11 olika länder i Europa. De har över 400 anställda med över 30 olika nationaliteter som alla arbetar på huvudkontoret i hjärtat av Amsterdam.

## **2 MÅNGKULTURALITET**

Mångkulturalitet och kulturell diversitet kan beskrivas på många olika sätt. För att arbeta i ett mångkulturellt team är det bra att känna till begreppens innebörd och vad de medför. Kulturell diversitet beskrivs oftast som variation av människor, folkgrupper och kulturer i ett visst område. Kulturell diversitet är bland annat individer och grupper med olika bakgrunder, värderingar, traditioner, nationaliteter och religioner som befinner sig på samma plats, t.ex. ett företag. (Reisinger 2009 s. 32)

### **2.1 Introduktion till kultur**

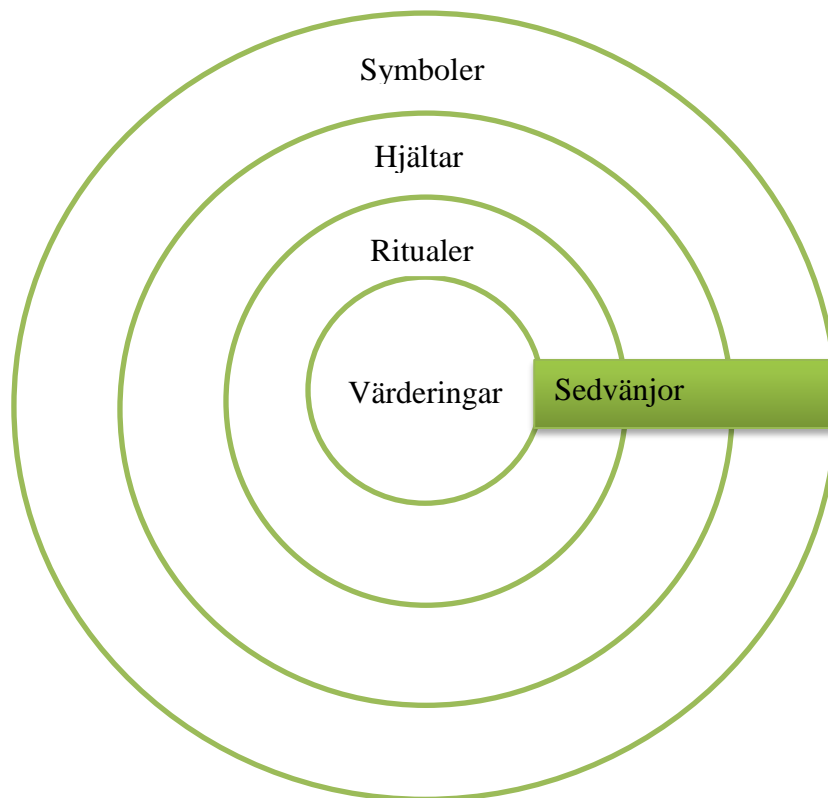
Kultur är något vi lär oss, inte något vi föds med. Vår omgivning lär oss känna vår kultur. Allt som händer omkring oss under hela vår livstid utformar vår egna individuella syn på kultur (Hofstede 2005 s. 17). Trots oändliga forskningar i ämnet är det svårt att ge en exakt definition på vad kultur är. Enligt Hofstede och Trompenaars och Hampden-Turner handlar kultur om en grupp människors värderingar, normer och andra kollektiva

uppfattningar om saker i livet. För att kunna leda ett mångkulturellt team i arbetet är det viktigt att en ledare känner till dessa faktorerens existens för att bättre förstå varför människor gör och uppfattar saker så som de gör.

### **2.1.1 Hofstedes kulturteori**

Enligt den holländska psykologen och forskaren Geert Hofstede har varje individ sina egna modeller och egna mönster av tankar, känslor och sätt att agera. Dessa mönster kan kallas mental programmering. Mönstren och modellerna lärs in under hela människans livstid och en stor del lärs in redan under den tidiga barndomen och den sociala miljön där individen växer upp har en stor inverkan på den mentala programmeringen. Inläringen börjar i familjen och fortsätter därefter i omgivningen och samhället. Detta mentala program kan även beskrivas som kultur. Kultur bör dock inte förväxlas med den mänskliga naturen och individens personlighet. Individens personlighet är unik och varje människa har en egen, helt individuell personlighet. Flera människor med egna personligheter men gemensamma värderingar bildar en kultur. Den mänskliga naturen är universell, dvs. den är rätt lika hos alla människor i hela världen, och dit hör t.ex. behoven. (Hofstede 2005 s. 15-20)

Varje kultur har sina egna likheter och denna kollektiva programmering gör så att grupper och nationer skiljer sig från varandra. När människor från olika kulturer ska arbeta tillsammans kan skillnaderna komma fram tydligt och påverkar beteendet hos individerna. Dessa kulturella skillnader kan ge sig uttryck på olika sätt och delas in i symboler, hjältar, ritualer och värderingar. Dessa fyra termer beskrivs nedan i Hofstedes lökdiagram i figur 1.

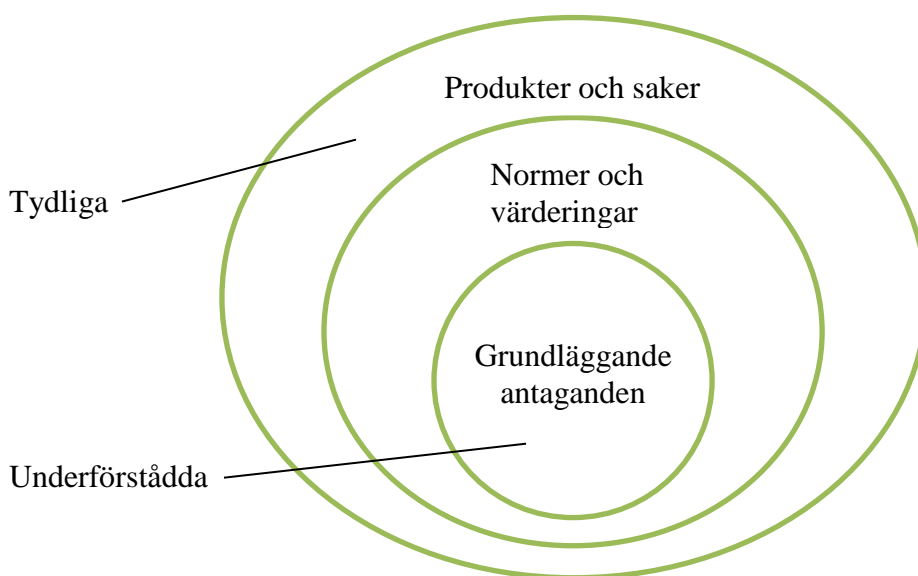


Figur 1 Lökdigrammet: kulturella manifestationer på olika nivåer

Symboler, hjältar och ritualer inordnas under den gemensamma termen sedvänjor. Längst ut i lökdigrammet hittar vi symboler. Symbolerna är placerade i det yttersta och ytligaste lagret eftersom de representerar det som syns utåt och är synligt för alla. Hit hör t.ex. språk, klädsel, objekt och gester som är av betydelse för människorna i en viss kultur och som utomstående förknippar med kulturen i fråga. Hjältar är förebilder för människorna i en viss kultur. De är personer med speciella egenskaper som värderas högt inom kulturen och som man därför ser upp till. Hjältarna kan vara levande eller avlidna och de kan vara riktiga personer eller påhittade karaktärer. Ritualer är aktiviteter med socialt värde i en kultur och utförs av människorna i kulturen. Hit hör bland annat religiösa ceremonier, sätt att visa respekt för andra och även dagliga interaktioner som hälsningar. De tre ovannämnda termerna hör till termen sedvänjor och dessa är alla synliga för utomstående, även om den utomstående inte har kunskapen om deras verkliga innebörd för kulturen. Längst in i lökdigrammets kärna hittar vi värderingarna. Dessa är känslor och uppfattningar om bland annat vad som är rätt och fel, ont och gott, farligt och tryggt och förbjudet och tillåtet. Värderingarna lärs in och byggs upp redan från tidig ålder när barn får höra av sina föräldrar vad som är rätt och fel, vad de får göra och inte göra. (Hofstede 2005 s. 20-27)

## 2.1.2 Trompenaars & Hampden-Turners kulturteori

Kultur är sättet en grupp människor löser problem på. Trompenaars och Hampden-Turner, precis som Hofstede, beskriver kultur som en lök. Teorierna skiljer sig dock från varandra en aning. Kultur har flera lager, som en lök och för att kunna förstå en kultur måste man skala löken, lager för lager. Lökdiagrammet presenteras i figur 2. (Trompenaars & Hampden-Turner 1999 s. 6)



Figur 2 Trompenaars och Hampden-Turners kulturmodell

Längst ut i det yttersta lagret i Trompenaars och Hampden-Turners lökdiagram hittar vi de tydliga sakerna och produkterna. De tydliga faktorerna är de första sakerna som man ser och kommer i kontakt med när man stöter på en ny kultur. Dessa tydliga faktorer är mer konkreta och hit räknas språk, mat, klädsel, arkitektur, konst, agrikultur och annat som syns utåt från en kultur. För att förstå innebörden av dessa för en specifik kultur måste man gräva djupare i kulturen. Under det yttersta lagret i kulturlöken hittar vi normer och värderingar. Normer är den kollektiva uppfattningen om vad som är rätt och fel hos en grupp människor. Hit hör både skrivna lagar och sociala regler i en kultur. Normerna är känslan av hur man borde bete sig i samhället och vad som är acceptabelt bland allmänheten. Värderingar hos en grupp människor beskriver hur de uppfattar vad som är gott och ont. Värderingar är hur man vill och önskar bete sig. Längst inne i lökens kärna finns människans förutsättning för existens. Dessa är de grundläggande antagandena som

inte syns utåt i en kultur. Det viktigaste i grund och botten för människan är att överleva. Individerna i en viss kultur måste anpassa sig till sin miljö och naturen de lever i. De måste utveckla ett fungerande sätt att hantera omgivningen för att överleva. Detta sker undermedvetet och är en del av vardagen. Det blir en del av människans grundläggande antaganden. (Trompenaars & Hampden-Turner 1999 s. 20-24)

## **2.2 Mångkulturalitet på arbetsplatsen**

Alla individer har som nämnt individuella modeller och egna mönster av tankar, känslor och sätt att agera, vilket betyder att arbetssätten också är olika. Även arbetsattityden och -sättet påverkas av kulturen och samhället individen växer upp i. På en mångkulturell arbetsplats är det viktigt att förstå och ta i beaktande de olika kulturerna och värderingarna hos de anställda. Om en ledare i ett mångkulturellt företag lär sig förstå olikheterna hos sina anställda kan han dra nytta av det och vända olikheterna till fördel för företaget. Det är även lättare att undvika onödiga konflikter och missförstånd om kunskapen om mångkulturellt ledarskap finns. (Hofstede 2005 s. 16)

Hofstede utvecklade på 70-talet även en dimensionsteori som beskriver nationella kulturer och hur de påverkar affärslivet och organisationer. Genom att undersöka anställda från mer än 50 olika länder kunde Hofstede jämföra värderingar och identifiera skillnader och grundläggande problem. Teorin grundade sig ursprungligen på fyra dimensioner; maktjämskap, individualism kontra kollektivism, femininitet kontra maskulinitet och osäkerhetsundvikande. 1991 lades en femte dimension till, långsiktsorienterad kontra kortsiktsorienterad. Om en ledare är medveten om skillnaderna mellan sina anställda gällande dessa dimensioner är det lättare att förstå och leda ett team med flera olika kulturer.

### **2.2.1 Maktjämskap**

Maktjämskap beskriver hur individer hanterar och accepterar ojämlikhet och det känslomässiga avstånd som skiljer de mindre inflytelserika medlemmarna av en organisation från sina chefer. Synen på maktjämskap varierar kraftigt mellan länder. Maktjämskap anges i maktjämskapsindex och genom forskning bland IBM-anställda i hela

världen har olika länder tilldelats poäng som visar dess maktdistans. Forskningen gick ut på att anställda i liknande positioner svarade på enkätfrågor som berörde bl.a. chefens sätt att ta beslut, rädslan för att säga emot sin chef eller uttrycka missnöje för sin chef.

Även maktdistansen hör till den mentala mjukvaran som lärs in redan när människan är liten. I ett land med hög maktdistans lär barnen sig att lyda föräldrarna och respektera äldre och rangordning bland familjens barn kan förekomma. Barn i ett land med låg maktdistans behandlas mer jämlikt och uppmuntras att lära sig saker och prova på saker på egen hand, med målet att barnet kan börja ta ansvar och ha kontroll över sig själv och sina handlingar så fort som möjligt. Barnet får säga emot sina föräldrar och äldre personer och uttrycka sina åsikter. Maktdistansen mellan barn och föräldrar byts ut mot skillnaden mellan elev och lärare när barnet börjar i skolan. I vissa länder har eleverna mycket stor respekt för lärarna och de vågar inte säga emot dem. Barnen talar endast när de blir tilltalade och disciplinen är sträng. I länder med låg maktdistans är lärare och elever mer jämlika och barnen kan uttrycka sig och tala i klassen utan att först bli tilltalade.

På arbetsplatsen utvecklas maktdistansen i form av relationen mellan den underordnade och den överordnade. Ett land med högt maktdistansindex har en tydlig skillnad i klasser och hierarki. Individerna accepterar ojämlikheten i samhället och skillnaden mellan ledare och underordnade i företag är vanligt. De anställda kan vara rädda för att uttrycka missnöje eller åsikter som inte stämmer överens med ledarens. De underordnade är mycket beroende av ledaren och de fördrar att han fattar besluten i organisationen på egen hand. I ett land med låg maktdistans är inte de anställda lika beroende av sin ledare och de vågar uttrycka sina åsikter direkt till honom. I dessa kulturer föredrar de anställda att ledaren tar de anställdas synpunkter i beaktande när det gäller att ta beslut inom organisationen. De anställda kan fråga ledaren om råd och hjälp och även framföra idéer, medan ledaren gärna också konsulterar de anställda innan beslut fattas. Chefer och underordnade är mer jämlika i länder med låg maktdistans och alla former av arbete och positioner uppskattas. (Hofstede 2005 s. 58-60, 68-72)

I en organisation där låg och hög maktdistans blandas är det viktigt att cheferna och ledningen förstår och accepterar att de anställda har olika syner på maktdistans. Ämnet är kanske inget man diskuterar med sina anställda, men under en längre period kan

skillnader i beteendet förekomma i ett mångkulturellt team. Vissa anställda kanske tar mer plats och vågar föra fram sina idéer utan att bli tillfrågade, medan andra endast uttrycker sin åsikt om de blir tillfrågade. Då kan det handla om olika syner på relationen mellan chefen och de anställda, dvs. maktdistans. Om ledningen tar hänsyn till dessa skillnader kan de dra nytta av de olika kulturernas styrkor för att effektivisera arbetet. (Hofstede 2005 s. 71)

### **2.2.2 Individualism kontra Kollektivism**

Individualism kontra kollektivism definierar relationen mellan individerna i ett samhälle. I ett land med högt individualismindex är väldigt individuellt och banden mellan människorna i dessa länder är svaga. Människorna i ett individualistiskt samhälle förväntas ta hand om sig själva och den närmsta familjen. I det individualistiska samhället anses ärlighet vara en positiv egenskap och barn uppmuntras att uttrycka sina åsikter redan i tidig ålder. I ett land med lågt individualismindex, dvs. ett kollektivistiskt land, är banden mellan individerna starkare. Redan under uppväxten lär sig individen att han hör till en grupp och människorna i gruppen har en stark sammanhållning. Individen förväntas ta hand om sina släktingar och gruppens eller familjens mål är viktigare än individens egna mål. I en kollektivistisk kultur är det en positiv sak att smälta in i mängden och egenskaper som står ut från mängden kan anses skämma ut familjen eller släkten. I ett mycket kollektivistiskt samhälle undviker individerna att använda ordet "jag" eftersom hela gruppen - "vi" - är det viktiga, medan det i ett individualistiskt samhälle är en del av vardagen att använda ordet "jag". (Hofstede 2005 s. 89-92, 100-106)

Individerna i ett kollektivistiskt samhälle anser att organisationen är en familj och de överordnade ses mer som fadersgestalter för de underordnade. I en individualistisk organisation är arbetet och resultatet viktigare än relationerna med kollegorna. När det kommer till ledarskap i sig så anser man i individualistiska företag att man leder individer, medan man i ett kollektivistiskt företag leder grupper. I individualistiska organisationer är det viktigt att en ledare kan vara ärlig och ge både positiv och negativ feedback till sina anställda. I en kollektivistisk organisation är det inte passande för en ledare att förmedla negativ feedback eller dåliga nyheter direkt till en anställd eftersom de strävar efter

harmoni. Oftast används en mellanhand för att förmedla dåliga nyheter så att den anställda inte skämmer ut sig i ett formellt samtal med arbetsgivaren. (Hofstede 2005 s. 88-116)

### **2.2.3 Femininitet kontra maskulinitet**

I alla samhällen i världen finns det både män och kvinnor. Medan de biologiska skillnaderna mellan män och kvinnor är de samma världen runt så kan de sociala rollerna skilja sig en hel del från samhälle till samhälle. Synen på vad som är passande för kvinnor respektive män eller vad som anses vara feminint eller maskulint, kan variera kraftigt. Femininitet och maskulinitet är relativa begrepp, i motsats till de biologiska skillnaderna som är absoluta. Detta innebär t.ex. att en man kan bete sig feminint och en kvinna kan bete sig maskulint.

Om ett land har ett högt index på denna dimension innebär det att landet är maskulint. I ett maskulint samhälle anses status, prestationer, självsäkerhet och respekt vara viktigt. Karriären är viktig och man strävar efter att klättra så högt som möjligt på karriärstegen. Status och framgång uttrycks gärna med hjälp av materiella ting och pengar är viktigt, ju mer saker och pengar desto högre status. I ett maskulint samhälle märks även skillnaderna i de emotionella könsrollerna. Männen förväntas vara hårda och strikta, medan kvinnorna förväntas vara mer tillbakadragna och ömsinta och ta hand om familjen och relationerna. I ett feminint samhälle, dvs. ett samhälle med lågt index på denna dimension, värdesätter man samarbete och tar hand om de svaga och varandra. De emotionella könsrollerna skiljer sig mindre och både män och kvinnor vårdar familjerelationer och bryr sig om livskvalitet. I en feminin kultur skryter man inte om framgång och pengar, blygsamhet är mycket vanligt.

På arbetsplatsen märks tydliga skillnader mellan maskulina och feminina kulturer. Skillnader i omsorgen och hur man hanterar relationer på arbetsplatsen skiljer sig en hel del. På en maskulin arbetsplats är ofta ledaren bestämd och beslutsam och tävling mellan kollegor kan förekomma. På en feminin arbetsplats vill man vårda relationerna till sina kollegor och även överordnade. De feminina ledarna strävar efter jämlikhet och trivsel på arbetsplatsen. Skillnader i hur konflikter hanteras påverkas också av denna dimension. I en feminin kultur löser man konflikter genom att diskutera, förhandla och kompromissa.



Maskulina kulturer anser att konflikter bör lösas med en god kamp som slutar med att den ena parten har rätt i slutändan. (Hofstede 2005 s. 130-160)

#### **2.2.4 Osäkerhetsundvikande**

Den fjärde dimensionen kallas osäkerhetsundvikande. Dimensionen berättar om hur ett samhälle agerar och känner när det kommer till osäkerhet och rädsla. Om ett samhälle har högt index på denna dimension betyder det att man är rädd för eller undviker det som är annorlunda och sådant som framkallar ångest eller rädsla. Samhällets framtidssyn och den osäkerhet den kan framkalla, samt hur bekväma eller obekväma medlemmarna är med det, faller också under denna dimension. Man vill kunna kontrollera framtiden för att känna sig trygg och säker. Osäkerhetskänslor kan variera kraftigt från person till person, men delas även av människor i samma samhälle. Teknologi, religion, lagar och regler hjälper människorna att dämpa rädslan i både det vardagliga livet och på arbetsplatsen.

Osäkerhetsundvikande märks även på arbetsplatser. Deadlines, struktur, regler och punktlighet är viktigt på arbetsplatser i kulturer med högt osäkerhetsundvikandeindex och plötsliga beslut och beteenden är inte värst populära. Teknologi är ett viktigt hjälpmedel för att kunna förutspå en del av framtiden. I ett samhälle med lågt osäkerhetsundvikande är man mer avslappnad, spontana beslut förekommer och deadlines är inte lika viktiga. Punktlighet är inte av så stor vikt, medan spontana idéer och kreativitet ses som något positivt. (Hofstede 2005 s. 179-202)

#### **2.2.5 Långsiktig kontra kortsiktig inriktning**

Ett land med långsiktig inriktning är fokuserade på framtiden och arbetar för framtida belöningar och resultat. Uthållighet och sparsamhet är karaktäristiskt för denna typ av kultur. Man gör investeringar som kan främja företagets framtid, strävar efter att ha långvariga och lojala arbetspartners samt fokuserar på en bra marknadsposition. Målen är långsiktiga och kan fokusera på vinsten tio år fram i tiden, därför är tålamod viktigt för att kunna arbeta mot dessa mål. I ett land med kortsiktig inriktning vill man se resultat direkt och man fokuserar på nuläget. Målen är mer kortsiktiga och baserar sig på vad som

är bäst för företaget just nu. Individerna uppmuntras att värdera sin egen frihet och att tänka själv. Investeringar görs inte i lika stor grad som i en organisation med långsiktig inriktning. Istället fokuserar man på årets vinst och de viktiga ekonomiska målen. (Hofstede 2005 s. 226-241)

### **3 MÅNGKULTURELLT LEDARSKAP**

Mångkulturella företag stöter på olika värderingar och synsätt dagligen och dessa kan påverka arbetet i teamet. Även om värderingarna är olika kan organisationen ha gemensamma sedvänjor som håller ihop teamet. Oftast påverkas ett mångkulturellt företags värderingar starkt av den nationella kulturens, dvs. kulturen i företagets hemlands, värderingar och grundaren eller ledarens personlighet. (Hofstede 2005 s. 354)

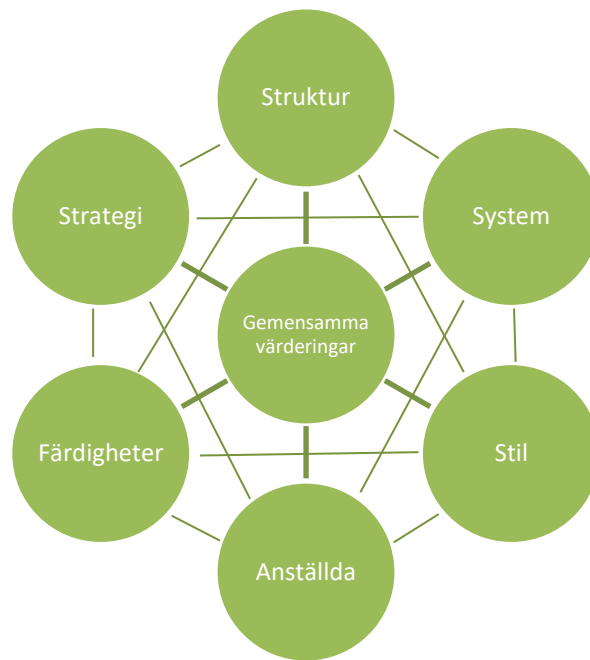
När det kommer till ledarskap i mångkulturella team är det viktigt att ledningen och ledaren tar ställning till diversiteten i sitt team. Ledaren måste ha kunskap om diversitet och vara öppen för förändring och nya förslag. Med olika bakgrunder, erfarenheter, utbildningar och värderingar kommer även nya idéer, synsätt och lösningar på problem. Det gäller att hitta den mest passande och effektiva ledarskapsstrategin eller metoden för teamet i fråga. Det är bra om ledaren vet varför företaget har mångkulturell arbetskraft och hur det hjälper företaget att nå sina mål. Om ledaren visar att mångfalden i företaget är viktigt motiverar detta de anställda och underlättar arbetet mot det gemensamma målet. (Fägerlind 2012 s. 53-54)

Begreppet ledarskap är, precis som begreppet kultur, väldigt brett och det är svårt att ge en kort och exakt definition på begreppet. Definitionen på ledarskap varierar mellan olika organisationer, ledarnas egna synpunkter på konceptet och de anställdas synsätt. En ledare kan anses vara en person som har följare eller underordnade som gör saker som ledaren önskar få gjorda. Andra beskriver ledare som en individ som får andra att tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål. En bra ledare är den som styr företaget i rätt riktning genom att uppmuntra de anställda, planera arbetet på ett sätt som gynnar teamet och förstår teamets styrkor och svagheter. Det finns många olika typer av ledare och olika sätt att leda team på. För att ett företag ska nå framgång behövs en bra ledare som passar teamet. (Cohen 2009 s. 16-17)

Uppfattningen om hurdan en bra ledare eller hur bra ledarskap är skiljer sig även mellan olika kulturer och länder. De grundläggande dragen hos en bra ledare kan likna varandra, men helheten är olik. Orsaken till olika uppfattningar ligger i den kulturella bakgrunden och vad individen är van med. Enligt forskning påverkas ledarnas beslutstagande och kommunikationsstilar av både regionen de kommer ifrån och regionen där de arbetar. (What Leadership Looks Like in Different Cultures 2016)

### 3.1 McKinseys 7S-modell

En mycket uppskattad och välanvänd modell för effektivt ledarskap är McKinseys 7S-modell som togs fram i början på 1980-talet av Tom Peters och Robert Waterman. Enligt deras modell finns det sju interna element som bör upprättas och anpassas för att ledarskapet och arbetet i en organisation ska fungera effektivt. Elementen måste anpassas så att de fungerar tillsammans som en helhet. De sju elementen kan delas in i två kategorier; hårda och mjuka element. De hårda elementen är sådana som är lättare att definiera och identifiera och som ledningen kan påverka direkt. Hit hör strategi (*strategy*), struktur (*structure*) och system (*system*). De mjuka elementen är svårare att identifiera och även svårare för ledningen att påverka eller ändra på. De mjuka elementen kan påverkas av kultur och bakgrund och hit hör gemensamma värderingar (*shared values*), färdigheter (*skills*), stil (*style*) och anställda (*staff*). Enligt McKinseys modell hänger dessa sju element ihop och ändrar man på en av dem bör man anpassa de andra också för att ledarskapet ska vara effektivt. I figur 3 visas sambandet mellan de olika elementen och hur de alla påverkar varandra direkt. (McKinsey 7S Model 2013)



Figur 3 McKinseys 7S-modell. McKinsey 7S Model 2013

Strategi är en plan som utvecklas för att uppnå hållbar och långsiktig konkurrensfördel på marknaden. Strukturen utgör sättet de olika enheterna och ansvarerna delas in på, dvs. organisationsschemat för företaget. Systemen är de dagliga aktiviteterna och processerna som utförs dagligen i organisationen och som bestämmer hur arbetet utförs. Stilen representerar ledarskapet och sättet företaget styrs på av ledarna. Anställda behövs för att få arbetet gjort och företaget måste veta hur många anställda de behöver, hurdana personer som är lämpliga för arbetet och hur de ska träna, motivera och belöna dem. Färdigheterna är de förmågor och kompetenser som de anställda i företaget har och det är viktigt att tänka på vilka färdigheter som behövs eller behöver stärkas i företaget. I kärnan av McKinseys modell hittar de gemensamma värderingarna. Dessa är normer och standarder som styr och påverkar de anställdas beteende och hur de ser på saker. Värderingarna utgör grunden i ett företag och därför är dessa mycket viktiga. De kulturella värderingarna kan skilja sig i ett mångkulturellt team. Det är viktigt att ett mångkulturellt team känner till gruppmedlemmarnas olika värderingar och även att de utvecklar gemensamma värderingar för företaget för att arbetet ska fungera och vara effektivt. Genom att först definiera vad organisationen vill sträva efter och vilka målen är och sedan anpassa dessa sju element till det kan arbetet göras effektivare. Med hjälp av modellen kan ledare identifiera problem och svagheter i arbetet och sedan åtgärda dem.

Det är bra att med jämna mellanrum gå igenom McKinseys modell för att identifiera svagheter och således hålla organisationen så fungerande och effektiv som möjligt. (McKinsey 7S Model 2013)

### **3.2 Mäkiloukos ledarskapsteori**

Enligt Marko Mäkilouko (2003 s. 32) är ledarskap ett sätt att styra andras beteende och handlingar mot ett visst mål. Att leda ett mångkulturellt team innebär att styra ett team med två eller flera olika kulturer representerade. En ledarskapsstrategi innehåller riktlinjer som hjälper företaget att arbeta i rätt riktning och i ett mångkulturellt team tar strategin samtidigt kulturskillnaderna i beaktande. Det är många faktorer som påverkar det mångkulturella ledarskapet. Ledarens individuella syn på ledarskap, ledarens uppgifter, organisationen i sin helhet, teamet och de olika kulturerna som finns representerade är några av faktorerna som påverkar. Det är viktigt att ledaren förstår grunderna för de problem som kan uppstå i hans team och på basis av dessa kunskaper kan han bygga upp en strategi eller metod för att effektivt leda teamet samt förebygga konflikter. Ledarens personlighet, utbildning, erfarenheter, färdigheter och egna kultur inverkar på hur han ser på ledarskap och hur han väljer att bygga upp sin strategi (Mäkilouko 2003 s. 14-15). Mäkilouko menar även att de olika kulturernas värderingar och synpunkter tillsammans med ledarskapsstrategin och ledarens personlighet gör det mångkulturella ledarskapet lättare och effektivare än ledarskapet i ett homogent team. Diversitet i teamet gör så att ledaren måste vara mer öppen och färdig för förändringar för att möta de anställdas förväntningar och behov i arbetsmiljön. Detta ger rum för en mer kreativ och flexibel ledarskapsstrategi. (Mäkilouko 2003 s. 68-69)

Enligt Mäkilouko (2003 s. 85-87) finns det fyra huvudstrategier för mångkulturellt ledarskap. Dessa strategier är kulturell etnocentrism, kulturell samverkan, kulturell polycentrism och kulturell geocentrism. Av dessa påpekar Mäkilouko att endast de tre första strategierna används i praktiken. Kulturell geocentrism är endast en teori. De olika strategierna har utvecklats efter och på basen av olika nationella kulturer, ledarskapssyner och olika inriktningar inom ledarskap. Det kan vara svårt att hitta en passande strategi och det finns ingen strategi som är rätt för alla tillfällen och situationer. Beroende på situationer, kunskap och erfarenhet kan ledaren modifiera och byta ut sina strategier.

*Kulturell etnocentrism* är kanske den mest använda strategin i mångkulturella team, även om den inte nödvändigtvis är den bästa. Strategin innebär att ledaren använder sin egen strategi för att leda sitt team och inte tar hänsyn till de anställdas kultur eller deras syn på ledarskap. I ett team med många bakgrunder kan det vara svårt och mycket tidskrävande för ledaren att sätta sig in i och förstå alla anställdas kulturer. Då är den här strategin bra för den är snabb och kräver inte att ledaren lägger ner tid på kulturella aspekter. Etnocentriska ledare är oftast inte så öppna för förändring och de anser att arbetet blir gjort så länge de anställda följer deras strategi. Denna form av strategi används vanligen när nya mångkulturella team bildas och man måste komma igång med arbetet relativt snabbt. (Mäkilouko 2003 s. 85-100).

Med *kulturell samverkan* menas, som det kanske hörs på namnet, att de olika kulturerna och synsätten i teamet samverkar med varandra för att bygga upp den perfekta ledarskapsstrategin. Ledaren kombinerar de anställdas styrkor och utvecklar tillsammans med dem ett arbetssätt som fungerar bäst för gruppen som en helhet och en strategi som främjar teamets samarbete. Ledaren tar sig tid att lära känna de anställdas kulturer och de anställda uppmuntras att lära av varandra. Man strävar efter att bygga starka relationer mellan de anställda, förebygga konflikter inom teamet och hitta gemensamma lösningar på problem. Strategin kan vara tidskrävande eftersom den kräver en hel del interaktion mellan ledaren och hela teamet. (Mäkilouko 2003 s. 89-96)

*Kulturell polycentrism* är enligt Mäkilouko den effektivaste ledarskapsstrategin för mångkulturella team, men även den svåraste att tillämpa. En polycentrisk ledare anser att varje kultur är unik och bör respekteras till högsta grad. Den polycentriska ledaren vill gärna behålla varje kulturs synsätt och värderingar i arbetet. Detta innebär att ledaren är insatt i alla de kulturer som finns representerade i hans team. Det krävs även mycket erfarenhet inom mångkulturellt arbete och ledarskap för att nå framgång med denna strategi. Om ledaren har goda kunskaper om kulturerna han leder så kan han bygga upp och designa effektiva team. Den polycentriska ledaren förstår olika kulturer och dess medlemmars beteenden i företaget och vet vilka kulturer som kan arbeta effektivt och bra tillsammans. Ledaren anpassar sig efter de olika kulturernas arbetssätt och de anställda

behöver inte lära sig lika mycket nya metoder eller ändra på sina arbetssätt som i de andra typerna av strategier. (Mäkilouko 2003 s. 119-124)

De tre ovannämnda ledarskapsstrategierna är vanliga inom mångkulturellt ledarskap och de varierar från organisation till organisation. Ledarens erfarenheter inom mångkulturellt arbete och ledarskap, ledarens kunskap om kulturer, teamets diversitet och organisationens typ spelar stor roll när det kommer till valet av strategi.

### **3.3 Kommunikation mellan olika kulturer**

Ett mångkulturellt företags framgång beror mycket på kommunikationen och samarbetet inom organisationen. Kommunikation innebär att man med hjälp av olika medel, så som t.ex. verbala meddelanden, icke-verbala meddelanden, kroppsspråk och ansiktsuttryck, försöker få andra att förstå vad man menar. Kommunikation är en av de viktigaste faktorerna för att arbetet ska fungera i alla former av företag och team. I mångkulturella team är kommunikationen extra viktig och det är bra att ha förståelse och kunskap om hur man kommunicerar mellan olika kulturer. Konsten att kunna kommunicera är en viktig egenskap hos en ledare i ett företag. Det är viktigt att ledaren i ett mångkulturellt team har kunskap om sitt team och hur kommunikationen fungerar bäst för att arbetet ska fungera så effektivt som möjligt. (McLean 2010 s. 30-31)

Olika kulturer har olika sätt att kommunicera på. En kultur har egna mönster för både verbal och icke-verbal kommunikation. Verbal kommunikation innefattar främst språk, både hur man talar och hur man skriver. Användningen av vokabulär skiljer sig mellan språk och vissa ord betyder samma sak även om de utåt sett ser olika ut, eller tvärtom, i respektive språk. Även grammatik och användning av ljudeffekter kan skilja sig mellan språk och kulturer. Icke-verbal kommunikation innebär främst kroppsspråk, rörelser, ansiktsuttryck och gester. Hit räknas även beröring, tidsuppfattning och andra naturliga kroppsliga faktorer som t.ex. odörer, svett och tårar. Dessa är oftast oavsiktliga och kan vara svåra att kontrollera. Utöver de verbala och icke-verbala faktorerna påverkar även en rad med sociala aspekter kommunikationen i en kultur. De sociala aspekterna kan vara sociala roller, social status, hierarki av olika slag, miljö och attityder. (Reisinger 2009 s. 120-121, Guirdham 2005 s. 91-93)

## 4 METODDISKUSSION

När man utför en forskning är det viktigt att välja en passande forskningsmetod. En forskningsmetod är den teknik som används för att samla in data för en undersökning. Forskningsmetoden är ofta förknippad med en undersökningsdesign, som utgör ramen och för analys av data och vägleder forskaren i analysen. (Bryman & Bell 2003 s. 46-47)

De två vanligaste forskningsmetoderna i ett arbete som detta är de kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoderna. Till kvalitativa forskningsmetoder hör t.ex. intervjuer och observationer. Med hjälp av en kvalitativ metod undersöks respondenternas uppfattning och deras perspektiv på ämnet. Denna metod tillåter forskaren att komma respondenterna närmare eftersom det oftast är ett fysiskt möte mellan dem. Direkt kontakt ger även forskaren möjlighet att ställa följdfrågor som gör det lättare att förstå respondenten och detta ger forskaren möjlighet att bilda en djupare uppfattning om ämnet. (Bryman & Bell 2003 s. 322)

Kvantitativa forskningsmetoder kan vara t.ex. enkäter. De kvantitativa metoderna används ofta när forskaren vill testa teorier eller hypoteser och då undersöks forskarens egna uppfattning och intressen. Kvantitativa metoder ger numerisk och mätbar data och forskaren träffar oftast inte respondenterna fysiskt. Metoden är strukturerad och ger inte forskaren möjlighet till följdfrågor. (Bryman & Bell 2003 s. 322)

### 4.1 Val av metod

Undersökningen för detta arbete utförs med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod. Datainsamlingen görs genom individuella semistrukturerade intervjuer för att få djupgående och mer utvecklade svar på intervjufrågorna. Undersökningen fokuserar på respondenternas perspektiv och uppfattning av mångkulturellt ledarskap. En öppen diskussion i samband med den semistrukturerade intervjun framkallar respondenternas personliga åsikter och kommentarer kring ämnet. Kvalitativa metoder ger även möjlighet att tolka icke-verbal kommunikation så som kroppsspråk och ansiktsuttryck. Intervjuguiden innehåller teman och frågor kring ämnet och fungerar som vägledare genom intervjuerna. Den semi-strukturerade intervjun ger respondenterna möjlighet och



frihet att svara på sitt eget sätt och tillägga saker de finner relevanta. Metoden ger även möjlighet till följdfrågor som kan uppstå under intervjuens gång. Intervjuerna ger möjlighet till mer innehållsrika svar. En kvantitativ metod har mer strikt struktur och skulle inte ge möjlighet att gå tillräckligt djupt in på ämnet. Nackdelen med kvalitativa intervjuer kan vara att intervjupersonerna förskönar verkligheten och ger delvis opålitliga svar. (Bryman & Bell 2003 s. 361-364)

## 4.2 Frågeguide

Tre olika frågeguider användes för undersökningen eftersom respondenterna hade tre olika positioner i företaget och därmed ser på ämnet från olika synvinklar. Frågorna valdes noggrant ut för att få ut så mycket som möjligt från respondentens syn på mångkulturellt ledarskap och hur arbetet i mångkulturella team fungerar.

Frågeguiden för teamledare (se bilaga 2) och frågeguiden för teammedlemmar (se bilaga 3) är uppdelad i fem respektive fyra delar. De två första delarna i dessa frågeguider är näst intill identiska. Den första delen utreder respondentens bakgrundsinformation så som nuvarande position i företaget, hur länge respondenten arbetat på Företag X samt tidigare erfarenhet av mångkulturellt arbete. I den andra delen diskuteras mångkulturalitet, hur det påverkar arbetet samt hur viktigt det är med kunskap om kultur och kulturella skillnader på en arbetsplats. Frågorna valdes noggrant ut för att se hur dessa faktorer märks på Företag X och hur företaget har nytta av mångkulturella team. Del tre behandlar ledarskap. I frågeguiden för teamledare är frågorna vinklade så att de utreder hur det är att leda mångkulturella team, medan frågorna för teammedlemmar är vinklade så att de utreder hur de uppfattar sina ledare samt hur en bra ledare ska vara. I del fyra i frågeguiden för teamledare diskuteras Mäkiloukos ledarskapsstrategier. Respondenterna får information om Mäkiloukos tre typer av ledarskap och får därefter redogöra för vilken strategi som är mest lik den som använd i deras team samt vilken de anser skulle vara den bästa strategin för dem. I den sista delen i båda frågeguiderna får både respondenten och intervjuaren chansen att ställa följdfrågor eller tillägga relevant information.

Frågeguiden för den anställda på personalavdelningen (se bilaga 4) är kortare än de två andra frågeguiderna och behandlar frågor kring teamledarskolningarna på Företag X.

Frågeguiden består av fem frågor som besvarades via email. Frågorna utreder hur mångkulturalitet och kulturella aspekter tas i beaktande under skolningarna samt eventuella strategier som lärs ut.

### **4.3 Tillvägagångssätt**

För att få deltagare till intervjuerna sändes först inbjudan ut till potentiella respondenter (se bilaga 1) och intervjutiderna fastställdes. Intervjuerna med teamledarna och teammedlemmarna hölls i huvudsak på Företag X:s huvudkontor i Amsterdam. Intervjun med personalavdelningsanställda gjordes via email eftersom den endast bestod av några frågor kring själva teamledarskolningarna. I början av varje intervju presenteras skribenten samt undersökningens syfte och respondenterna får möjligheten att välja ifall de vill förbli anonyma. Intervjuerna bandades in med deltagarnas samtycke och transkriberades senare. Längden på intervjuerna varierade kraftigt eftersom en del av respondenterna hade mer utförliga svar än andra. Intervjuerna med teamledarna var längre eftersom de hade mer att berätta om ämnet. Intervjuerna gjordes på engelska eftersom respondenterna och intervjuaren inte hade ett gemensamt modersmål. Detta ökar risken för att svaren inte är så utförliga som de kunde vara och även risken för missförstånd.

### **4.4 Respondenter**

För att få olika vinklar på det mångkulturella ledarskapet på Företag X har undersökningen gjorts bland både ledare för de mångkulturella teamen och anställda, dvs. teammedlemmar. För att få ett bättre grepp om företagens ledarskap har jag även gjort en kort intervju med en person från personalavdelningen, som ansvarar för träningarna som ges till de nya ledarna. Sammanlagt har sex intervjupersoner deltagit i undersökningen, varav tre är i ledarposition, två underordnade och en från personalavdelningen. De intervjuade var i åldrarna 26 till 35 vid intervjutillfället och tre kvinnor och tre män deltog i undersökningen. Alla respondenter har olika kulturella bakgrunder och erfarenheter av arbete med mångkulturella team.

## **5 RESULTAT**

I detta kapitel presenteras resultaten som tagits fram med hjälp av intervjuerna med de anställda på Företag X. Resultaten redovisas enligt de delområden som behandlades i intervjuerna. Respondenterna består av både män och kvinnor i åldrarna 26-35. De har alla olika kulturella bakgrunder och erfarenheter av både mångkulturella och homogena team. Respondenternas nuvarande position i företaget är teamledare, teammedlemmar och en anställd från personalavdelningen.

### **5.1 Bakgrundsinformation om respondenterna**

Av de sex intervjuade är tre kvinnor och tre män. Tre av dem har ledarposition medan två jobbar inom kundbetjäning och en inom personalavdelningen. De som jobbar som teamledare leder anställda från tre, sex respektive åtta länder. Alla tre ledarna började inom kundbetjäningen i företaget och har alla vid intervjutillfället jobbat som ledare mellan ett och två år. Ingen av dem har tidigare erfarenhet av ledarposition. Två av tre av de intervjuade ledarna har ingen tidigare erfarenhet av arbete i mångkulturella team, medan den tredje har både arbetat och studerat i mångkulturella omgivningar. De två respondenter som jobbar inom kundbetjäningen, teammedlemmarna, har jobbat i företaget fem månader respektive ett och ett halvt år vid intervjutillfället, dvs. kortare än de som har ledarposition. Teamen de arbetar i består av anställda från fyra respektive fem olika länder. Båda respondenterna har erfarenhet av homogena team och en av dem har studerat i en mångkulturell omgivning. En intervju gjordes med en anställd från personalavdelningen, men inga bakgrundsfrågor ställdes i intervjun eftersom de inte anses relevanta för resultatet.

### **5.2 Mångkulturaliteten på arbetsplatsen**

Vad det gäller mångkulturaliteten på Företag X så har alla respondenter rätt liknande åsikter. Respondenterna tycker att mångkulturalitet är viktigt för företaget för arbetet och atmosfärens skull. Alla anser att det är relativt viktigt att både ledarna och de anställda känner till varandras kulturer och värderingar, men det är inget man fokuserar på i det vardagliga arbetet. På grund av tidsbrist och den stora personalomsättningen i företaget

vidtas inga speciella åtgärder för att de anställda ska lära känna varandras kulturer och värderingar. Teamen ordnar ibland evenemang för hela teamet, men det är något de ordnar själva. Respondenterna betonar att det är viktigare att lära känna varandra på en personlig nivå än på en kulturell nivå. Sociala evenemang som t.ex. middagar utanför arbetstiden är rätt vanligt. De anställda på företaget är, enligt respondenterna, unga och öppna och har därför lätt för att lära känna varandra. En av respondenterna berättar att Amsterdam är en mycket internationell stad och människor som flyttar dit från andra länder är oftast väldigt öppna och anpassbara för andra kulturer redan från början. De anställda lär ofta känna varandra både på arbetsplatsen och på fritiden, vilket gynnar arbetet eftersom de blir bekvämare med att arbeta tillsammans då. När teammedlemmar från olika bakgrunder samarbetar lär de sig mycket av varandra. Alla tre teamledarna anser att detta är en fördel med mångkulturella team. Mångkulturella team är oftast mer kreativa och de ser på saker från flera olika perspektiv. Därefter föds nya, kreativa idéer lättare och även bättre lösningar på problem eftersom anställda med olika erfarenheter ser olika sidor av problem och uppgifter. En teamledare poängterar att teammedlemmarna kompletterar varandra i arbetet eftersom de har olika bakgrunder och olika erfarenheter.

Vad det gäller själva arbetet säger några av respondenterna att mångkulturalitet i ett företag som säljer resor runt hela världen är till stor fördel. Att ha anställda från olika länder gynnar företaget eftersom marknaderna finns i de länder de anställda kommer ifrån. De flesta känner till sitt eget land, sin egen kultur och även sin egen marknad. Detta gör att både kunderna och affärspartners får en mer personlig kontakt och service när de får vara i kontakt med någon från samma land. Som tidigare nämnts är teamen på Företag X rätt nära varandra, har lätt att prata med varandra och lär sig mycket av varandra. En teamledare berättar att hon lärt sig mycket om nya länder och kulturer genom att bara prata med sina teammedlemmar och jobba med olika länders kunder. Detta ser hon som en stor fördel med att arbeta i mångkulturella team. Genom att diskutera varandras hemländer, kulturer och även destinationer man besökt kan teammedlemmarna lära sig mycket om destinationerna som företaget säljer resor till.

De kulturella skillnaderna anses inte vara hemskt påtagliga i Företag X även om de har många blandade team. Därför förekommer heller inte så många konflikter som baserar sig på kulturella skillnader. Detta tros bero på öppenheten enligt respondenterna. Flera av

respondenterna nämner skillnader i arbetsmoral, -sätt och -takt. Olika attityder till arbetet förekommer och dessa kan skilja sig både från kultur till kultur, men även från person till person. Dessa skillnader kan både ses som positiva och negativa. Vissa kulturer är vana med att arbeta effektivt och presterar högre av vana, medan andra kulturer har en mer avslappnad attityd till arbete. Många av skillnaderna som märks på Företag X är på en personlig nivå, skillnader i personlighet och beteende. En del är mer tillbakadragna och tysta, medan andra tar mer plats och uttrycker sina åsikter och idéer när de själva tycker.

Största utmaningen, enligt de intervjuade, är språket och kommunikationen. Språket kan vara det som orsakar mest problem och missförstånd i Företag X. Eftersom företaget har anställda med över 30 olika nationaliteter finns det därmed även många olika modersmål. Även om arbetsspråket i huvudsak är engelska så är det inte det bekvämaste språket för största delen av de anställda. En av teammedlemmarna påpekar att hon ibland har svårigheter med att uttrycka sig exakt som hon vill på grund av språket. Det går inte alltid att översätta ord och uttryck direkt från sitt eget modersmål till engelska och man måste då fundera en stund på hur man ska uttrycka sig för att inte bli missförstådd menar hon. Det här kan leda till förhinder i prestationer och effektiviteten. Kommunikationen spelar stor roll i arbetet i ett mångkulturellt team enligt de intervjuade. Det är viktigt att vara förstående när det gäller kommunikation med personer från andra kulturer säger en av teammedlemmarna. Det är inte bara den verbala kommunikationen som spelar roll. En av de intervjuade säger att kroppsspråket har stor betydelse ifall det sker missförstånd i den verbala kommunikationen. Som exempel ger hon att en person kanske säger något som kan låta negativt på grund av ordvalen, men kroppsspråket och minerna kanske visar att personen egentligen inte menar det så negativt som det låter. Därför är det bra att kunna kommunicera öga mot öga på Företag X, vilket gör det lättare att lösa eventuella konflikter.

### **5.3 Ledarskapsstrategier och konfliktlösning**

På frågan om teamledarna använder sig av någon specifik strategi eller metod för att leda sina team svarade alla tre nekande. Ingen av dem har tidigare erfarenhet av ledarskap. Istället för att använda sig av någon specifik strategi säger de alla tre att de oftast ser på situationerna och teamet för att hitta de lösningar som passar bäst. Detta är enligt

respondenterna väldigt vanligt på Företag X; man prövar sig fram till vilken metod som passar ett specifikt team och en specifik situation bäst. Teamledarna strävar efter att involvera sina teammedlemmar så mycket som möjligt i alla projekt och även i beslutsfattande. Teamledarna värdesätter teammedlemmarnas åsikter och idéer och tar dem i beaktande, men det är ändå teamledaren som i slutändan tar ett beslut inom teamet. Som tidigare nämnts är inte kulturskillnaderna så påtagliga på Företag X och skillnaderna är mer på personliga nivåer. Även ledarskapet är på en mer personlig nivå än en kulturell nivå säger teamledarna. Eftersom de olika kulturerna inte lyser igenom så starkt är det både lättare och bättre att arbeta med och leda de anställda på basen av deras personlighet, egenskaper och erfarenheter. En av teamledarna säger att det inte finns någon skillnad i hur han leder personer med olika kulturella bakgrunder, men tydliga skillnader i hur han leder personer med olika attityder, potential och sätt att arbeta på. Han menar att han är aningen orättvis i sitt ledarskap eftersom han ger mer uppmärksamhet till dem som är mer proaktiva och då spelar kulturell bakgrund ingen roll. Han säger även att ledarskap handlar om att leda individer, inte kulturer. Teamledarna på Företag X håller enskilda samtal med varje teammedlem med jämna mellanrum. Under samtalen diskuteras t.ex. personlig utveckling och vilka möjligheter teammedlemmarna har att utvecklas inom sin position och sitt arbete. De intervjuade teamledarna poängterar att de gärna hjälper teammedlemmarna att utvecklas om de kan. På detta sätt utvecklas även en mer personlig coaching och ledarskapsstil. Varje vecka samlas även hela teamet, både teamledare och teammedlemmar, för att gå igenom aktuella händelser, problem och viktig information. Det här är ett perfekt tillfälle för teamet att dela med sig av idéer och åsikter med hela teamet och teamledarna. Med hjälp av allas åsikter och idéer tar ledaren fram de bästa lösningarna och sätten för att teamet ska nå sina mål.

När de intervjuade ledarna fick jämföra sin egen metod med Mäkiloukos strategier framkom det att de ligger närmast kulturell etnocentrism och kulturell samverkan. Alla intervjuade ledarna kände igen sig i en blandning av dessa två. Respondenterna var överens om att ledarna på Företag X använder sig av en egen stil och strategi för att leda sitt team och det är precis vad kulturell etnocentrism betyder. Däremot är etnocentriska ledare oftast inte öppna för förslag, vilket de intervjuade ledarna är. Kulturell samverkan betyder istället att ledaren tar teammedlemmarnas åsikter och idéer i beaktande och utvecklar det bästa arbetssättet tillsammans med teamet. De intervjuade ledarna ansåg att

kulturell polycentrism inte var aktuellt för Företag X i nuläget eftersom ledarna inte har tid att sätta sig in i sina underordnades kulturer och bakgrunder på djupet. De intervjuade ledarna ansåg att kulturell polycentrism skulle vara den ultimata lösningen, men endast om man på förhand visste om att man kommer att arbeta med samma team ett bra tag framöver.

På frågan om hurdan en bra ledare är svarar teammedlemmarna att en bra ledare motiverar teamet. En bra ledare ska vara positiv och vänlig, men samtidigt bestämd respekterad av de underordnade. Det är viktigt att ledaren kan vidta åtgärder vid behov och att han kan både ge och ta feedback säger respondenterna. Teammedlemmarna anser att jämlikhet är viktigt och ska därför inte diskriminera eller behandla de anställda orättvist. Om konflikter uppstår och teammedlemmarna behöver hjälp ska de kunna vända sig till teamledaren vid behov. En av teammedlemmarna säger att hon tycker att det är viktigt att teamledaren kan coacha och hjälpa de anställda att nå sina mål och utvecklas i sin roll. Enligt respondenten från personalavdelningen kan en bra ledare ge feedback och coacha baserat på teammedlemmarnas prestationer, färdigheter och potential. Ledaren ska kunna föregå som gott exempel och ha en inblick i sina egna styrkor och svagheter. Han nämner även att kunskap om olika ledarskapsstilar och hur man når mål och resultat är viktigt.

Alla respondenterna påstår att konflikter som grundar sig på kulturella skillnader är väldigt få på Företag X. Eftersom konflikterna är få har inte teamledarna någon specifik metod för att lösa eventuella konflikter heller. Istället måste man se på situationen som råder när en konflikt uppstår och försöker lösa problemen efter det. Teamledarna får ingen skolning i hur de ska lösa konflikter och improviserar ofta. De anställda på företaget är oftast öppna och förstående och därför förekommer det sällan större problem mellan anställda. De intervjuade teamledarna har hittills kunnat lösa konflikter i sina team genom att diskutera och gå igenom problemet med de inblandade. De tar reda på vad grunden till konflikten är och kommer tillsammans fram till en lösning. I bland löser de inblandade problemen på egen hand, men de vet att de kan vända sig till teamledarna om de behöver hjälp. Skulle konflikterna bli alltför stora kan de ta hjälp av personalavdelningen. Språket, uttryckssätt och missförstånd är vanliga orsaker för att konflikterna uppstår. Dessa faktorer skapar även problem vid konfliktlösningen menar en av teamledarna. Svårigheter kan uppstå om t.ex. ingen av de inblandade har samma modersmål eller att de inblandade

har samma modersmål men teamledaren inte talar det språket. Ett exempel som gavs var två fransmän som argumenterade på franska medan deras teamledare inte pratar franska. Språket försvårade då konfliktlösningen för teamledaren i fråga.

## **5.4 Teamledarskolningar på Företag X**

I intervjun med en anställd på personalavdelningen på Företag X säger han att det ordnas flera teamledarskolningar och workshops för ledarna med olika teman och ämnen. Teman som behandlas under skolningarna är bl.a. hur man ger och tar emot feedback, hur man utvecklar personliga planer för teammedlemmarna, hur man ska hålla utvecklingssamtal och hur man når sina mål. Skolningarna tar oftast några dagar. Under skolningarna går de igenom ämnet och gör övningar med rollspel för att lära sig använda teorin i praktiken. Under skolningarna beaktas inte olika kulturella bakgrunder. Teamledarna lär sig hur de ska leda människor och team, inte hur de ska leda olika kulturer. De tar i beaktande olika arbetssätt, attityder och inlärningssätt och hur man ska handskas med dem, men inte direkt kulturer. Skolningarna ger inte teamledarna någon färdig strategi att arbeta med, utan fokuserar istället på förväntningar, feedback och personlig utveckling.

## **6 DISKUSSION**

I detta kapitel kommer jag att gå in djupare på undersökningens resultat och diskutera respondenternas svar. Resultaten jämförs med varandra och de olika teorierna jag använt mig av. Diskussionen är uppdelad i liknande delområden som intervjuerna och resultatkapitlet.

### **6.1 Mångkulturalitet på arbetsplatsen**

På varenda arbetsplats är det viktigt att respektera och ha förståelse för sina arbetskompisar för att arbetet ska fungera smidigare och för att undvika konflikter. Hofstede (2005) menar i sin teori att det är viktigt att man förstår och tar i beaktande olika kulturer och deras värderingar på en mångkulturell arbetsplats för att förstå andras beteende. Respondenterna i undersökningen håller med om att respekt och förståelse för varandra är av stor vikt för att arbetet ska fungera på Företag X. Olika kulturer



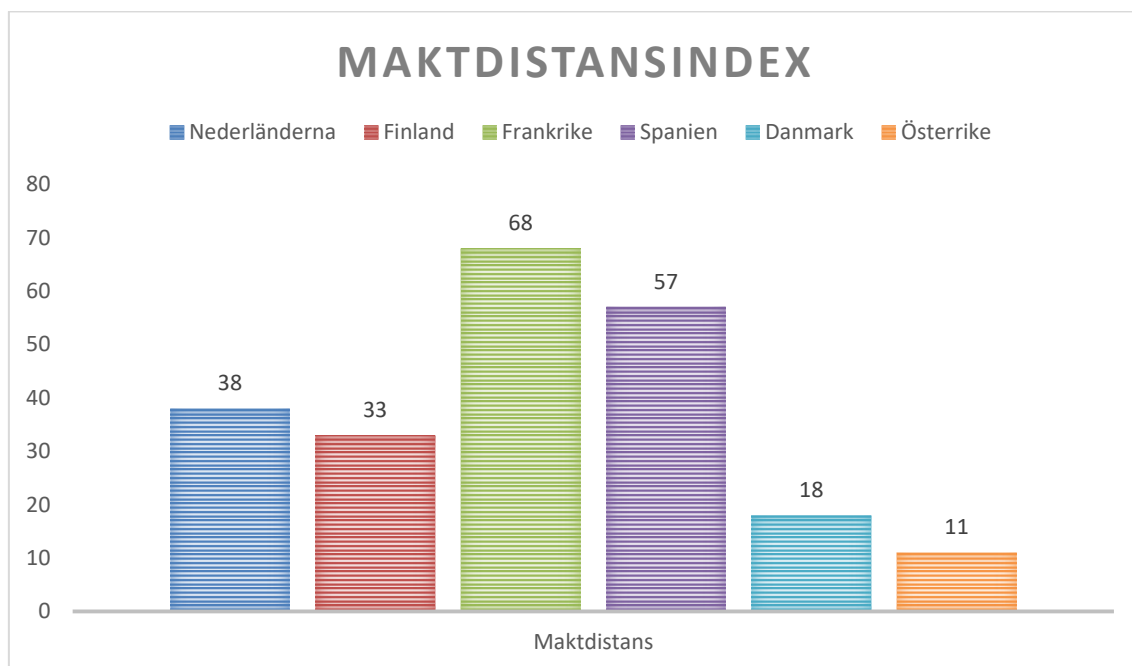
kommunicerar på olika sätt och därför måste man ha tålmod och förståelse när man kommunicerar med andra för att inte missförstånd ska uppstå. Någon djupare kunskap om kulturers värderingar verkar däremot inte vara lika viktig på företaget som i Hofstedes teori. Respondenterna anser att det är viktigt att känna till sina kollegors kulturer på en aningen ytlig nivå, men man anstränger sig inte för att gå djupare in på värderingar. De tycker att det är viktigare att lära känna varandra personligen och kanske är det mer av eget intresse och nyfikenhet man lär känna varandras kulturer på samma gång. De anställda är öppna för andra kulturer och det är inte så svårt för dem att lära känna varandra. Teamen verkar därför vara intima, vilket gynnar arbetet eftersom teammedlemmarna blir bekväma med att arbeta tillsammans och samarbetet stärks. Teamen borde ändå ta kulturella skillnader och bakgrunder i beaktande. Enligt både Hofstede och Trompenaars och Hampden-Turner bör en ledare känna till värderingar, normer och andra kollektiva uppfattningar om saker hos sina anställda i ett mångkulturellt team. Om ledaren känner till faktorernas existens och innebörd kan han bättre förstå beteendet hos sina anställda och därmed effektivisera ledandet och arbetet samt förebygga konflikter. Kunskap om innebörden av andra värderingar och uppfattningar kan gynna hela teamet för att samarbetet ska fungera bättre. Även om personalomsättningen är hög och teamen kanske inte alltid hinner jobba tillsammans så länge kan det vara bra att ordna mindre evenemang med jämna mellanrum för teamet där de kan lära känna varandras kulturer.

Fördelarna och möjligheterna i ett mångkulturellt team är oändliga. Enligt Hofstede (2005) har varje individ sin egna mentala programmering, dvs. sätt att tänka, känna och agera. När man blandar ihop människor med bl.a. olika mentala programmeringar, bakgrunder, synsätt, personligheter, erfarenheter och intressen föds de mest kreativa idéerna och lösningarna. Mångkulturella team är oftast väldigt kreativa och de kan se problem och saker från flera olika perspektiv. Respondenterna berättar att de lär sig mycket av varandra och kompletterar varandra i arbetet. Om ledaren förstår olikheterna hos sina anställda och hur de kompletterar varandra kan han använda olikheterna till fördel för företaget. Respondenterna berättar att de lär sig mycket om arbetet i sig, men även om varandras kulturer och länder, när de arbetar tillsammans. Kunskap om andra länder och kulturer gynnar arbetet i resebranschen och för Företag X som säljer resor till destinationer runt hela världen är det till stor fördel att ha mångkulturella team. Både

kunder och samarbetspartners får bättre och mer personlig service om den anställda har kunskap om landet och kulturen det gäller. De anställda känner till marknaden och kunderna i sitt eget land bättre än någon som aldrig ens besökt landet. Teamledare kunde möjligtvis uppmuntra anställda att prata med eller kontakta andra kollegor för att få mer information om olika destinationer. Företag X kunde hålla små informationstillfällen om nya eller populära destinationer, gärna med en lokal som berättar, så att alla kan få bättre uppfattning om resmålen. Ett annat alternativ kunde vara en intern blogg där de anställda kan dela med sig av erfarenheter och information om olika destinationer de besökt eller sitt eget hemland. Det här kunde gynna både kundbetjäningen och ge inspiration till nya möjliga destinationer.

I undersökningen kom det fram att de kulturella skillnaderna på Företag X inte är hemskt påtagliga även om de flesta av deras team är blandade. Skillnader på personliga och individuella nivåer framkommer tydligare än kulturella skillnader. Skillnader som nämns i intervjuerna är skillnader i attityder, beteende, arbetssätt och arbetstakt. Som tidigare nämnt har individen sin egna mentala programmering och även arbetssätt och attityden till arbete påverkas av den. Samhället, uppväxten och tidigare arbetserfarenhet påverkar sättet individen arbetar på och därför skiljer sig dessa mellan kulturerna, men även mellan individerna. Vissa kulturer är vana med att prestera högre och arbeta hårdare, medan andra har en mer avslappnad attityd till arbete, och detta syns på Företag X enligt de intervjuade teamledarna. Synen på deadlines och regler kan variera mellan kulturer. Enligt Hofstedes dimensionsteori (2005) anser en person som kommer från ett land med högt osäkerhetsundvikandeindex att deadlines och regler är viktigt för arbetet. Om de anställda inom samma team har olika attityder gentemot deadlines och regler kan problem och känsla av ojämlikhet uppstå. Då är det viktigt att teamet har klara riktlinjer om hur arbetet fungerar och att ledaren förstår hur de anställda ser på t.ex. deadlines och regler för att undvika problemen. De intervjuade teamledarna berättar att en del av de anställda är mer tillbakadragna och tysta, medan andra tar mer plats och uttrycker sina åsikter när de själva tycker. Detta kan vara ett tecken på skillnader i maktdistansen hos individerna och deras kulturer. Olika kulturer har olika syner på relationen mellan överordnad och underordnad vilket påverkar arbetssättet. Det är viktigt att en ledare förstår det och tar det i beaktande eftersom det är en helt naturlig sak för den anställda. Att en anställd är tillbakadragen och tyst betyder inte att han inte har lika mycket kunskap eller drivkraft

som den som visar det öppet för alla. Eftersom skillnader i maktdistansen förekommer på mångkulturella företag är det viktigt att en ledare förstår innebörden för att få fram det bästa ur alla sina anställda och för att kunna ge alla en jämlik chans att utvecklas. I figur 4 har jag jämfört maktdistansindexet som Hofstede (2005) tagit fram för sex länder som nämndes i intervjuerna.



Figur 4 Maktdistansindex

Maktdistansindexen i figuren skiljer sig rätt kraftigt från varandra och många av dessa nationaliteter finns representerade inom samma team på Företag X. Frankrikes index ligger t.ex. på 68, vilket betyder att fransmännen kanske inte berättar sina idéer och åsikter direkt till teamledaren utan att bli tillfrågade först. I samma team hittar vi teammedlemmar från Danmark, där maktdistansindexet är så lågt som 18. Det betyder att danskarna är mer vana med att dela med sig av åsikter och idéer inför hela teamet och direkt till ledaren när de själva känner för det. Skillnaderna inom teamet kan leda till att teammedlemmarna känner sig ojämnt behandlade eller att en del får mer uppmärksamhet, vilket kan leda till problem om det inte tas i beaktande.

Den största skillnaden och utmaningen som nämndes i undersökningen var språket och kommunikationen. Även om arbetspråket på Företag X är engelska så är det en mycket

liten del av de anställda som pratar det som sitt modersmål. En av respondenterna berättar att hon har svårigheter med att uttrycka sig exakt som hon vill på grund av språket. Detta kan förhindra prestationer och effektiviteten i arbetet i ett mångkulturellt team. Enligt McLean (2010) är kommunikation en av de viktigaste faktorerna för att arbetet ska fungera i alla former av företag. Kommunikationen försvåras direkt om det inte finns ett gemensamt språk som alla är fullt bekväma med och därför är det förståeligt att språket är en utmaning på Företag X. Språket är en faktor som inte går att påverka eftersom det inte är möjligt tidsmässigt för Företag X att ordna skilda utbildningar i språk. Däremot kunde det i skolningen för nyanställda ingå en snabbkurs i kommunikation mellan olika kulturer. Många anställda vid Företag X kanske inte har någon erfarenhet av mångkulturellt arbete och information om hur man kan kommunicera med andra kulturer skulle vara av stor nytta för dem. Både verbala och icke-verbala kommunikationsformer är viktiga menar McLean och i arbetets undersökning framkom det att kroppsspråk och miner spelar stor roll i kommunikationen på företaget. Andra icke-verbala kommunikationsformer är bl.a. gester och beröring och dessa kan skilja sig mellan kulturerna. Vissa anser att det är okej att röra om den andra när man diskuterar med varandra, medan den andra kan vara obekvämt med beröring. En del anser att en höjning av rösten är oförskämt, medan andra tycker att det är normalt. Det är bra att veta vad som är okej enligt kollegornas kulturer för att inte skapa onödiga konflikter och missförstånd. Kommunikationen och språkbarriärer är möjligtvis de största nackdelarna i mångkulturella företag och någon form av snabb skolning i interkulturell kommunikation vore en bra idé för Företag X.

## **6.2 Ledarskapsstrategier och konfliktlösning**

De anställda på Företag X är relativt unga, väldigt öppna för nya idéer och därför även anpassbara. Till skillnad från skribentens förväntningar så använder inte de intervjuade ledarna på Företag X sig av någon specifik ledarskapsstrategi för att leda de mångkulturella teamen. Teamledarna skapar sin egen strategi, stil och metod för att leda sina egna team. Enligt Fägerlind (2012) gäller det att hitta den mest passande och effektiva ledarskapsstrategin eller metoden för sitt eget team, vilket ledarna på Företag X alltså gör. Öppenheten hos de anställda gör det lätt att testa sig fram till den strategi som är mest effektiv för ett visst team i en specifik situation och är till stor fördel för ledarna.

De olika tankesätten och idéerna som kommer från de olika bakgrunderna gör så att teamen tillsammans kan utveckla de bästa metoderna och lösningarna på problem. Enligt McKinsey (2013) är strategin och stilen viktig för en långsiktig och hållbar konkurrensfördel på marknaden, vare sig det gäller strategi för hela företaget eller ett mindre team. Eftersom de anställda på Företag X byts ut relativt ofta skulle det underlätta för både ledarna och de nya anställda om det fanns en form av handbok som alla följer när det gäller mångkulturellt arbete. En av de intervjuade teammedlemmarna nämnde att det är viktigt att ha gemensamma riktlinjer som följs av alla på företaget och som det går att använda som stöd gällande både ledarskap och problemlösning. Därför skulle det kunna vara av stor nytta att mynta en gemensam metod och gemensamma riktlinjer eller t.o.m. en strategi. Ledarna kunde åtminstone använda McKinseys modell som grund för att ibland göra kontroller så att alla faktorerna fungerar så effektivt som möjligt. Med modellen kunde de identifiera eventuella svagheter och problem och därefter vidta de åtgärder som behövs. På basen av undersökningen verkar arbetet i Företag X:s mångkulturella team ändå fungera bra även om inte ledarna har strikta strategier de följer. Det kan bero på öppenheten som nämndes i intervjuerna och att de anställda anpassar sig efter företagets och ledarnas arbetssätt utan att ifrågasätta det. Ledarna klarar sig alltså utan strategier, men riktlinjer och grundregler för teamen kan vara av stor nytta för att inte skapa känsla av orättvisa och för att underlätta och effektivisera det mångkulturella arbetet.

Andra viktiga faktorer för effektivt arbete enligt McKinsey (2013) är de anställda och deras färdigheter. Det är viktigt att hitta lämpliga anställda och att företaget vet hur de ska träna dem och motivera dem. Företag X har en hög personalomsättning och vad det beror på är något de borde forska mer i. Både teammedlemmarna och personalavdelningsanställda betonar att en bra ledare ska kunna motivera sina underordnade och McKinsey menar att belöning och motivation är viktiga faktorer för att anställda ska trivas på arbetsplatsen och stanna kvar. Själva företagskulturen och arbetsmiljön på Företag X är trevlig och internationell och lockar därför många unga från hela världen, men de borde fokusera mer på hur de skulle kunna få anställda att stanna kvar längre. När företaget hittar lämpliga och effektiva anställda borde de sträva efter att hålla dem kvar i företaget. Även Cohen (2009) menar att en bra ledare kan styra sitt team i rätt riktning genom att motivera och uppmuntra de anställda samt förstå teamets styrkor

och svagheter. Respondenterna berättar att ledarna ofta tar beslut tillsammans med hela teamet och frågar gärna om teamets åsikter och råd. På så sätt kan ledaren ta beslut som känns bäst för teamet eller för en specifik situation. Detta är mycket uppskattat hos teammedlemmarna och deras motivation växer när de får ta del av besluten och känner sig involverade. I slutändan är det teamledaren som tar beslutet, men med hjälp av teamet.

De intervjuade teamledarna påstår alla att deras ledarskapsstil kan liknas med två av Mäkiloukos (2003) ledarskapsstrategier. De anser att deras stilar är en blandning av kulturell etnocentrism och kulturell samverkan. Mäkilouko menar att det inte alltid är lätt att hitta *en* passande strategi för ett team och en situation och att det går att blanda ihop och modifiera sina strategier. En etnocentrisk ledare använder sin egen strategi för att leda sitt team och lägger inte stor vikt i kulturella aspekter. Detta stämmer in på teamledarna på Företag X. Däremot är den etnocentriska ledaren inte öppen för förslag och idéer, vilket inte alls stämmer in på de intervjuade teamledarna. Där liknar respondenternas stil mer på kulturell samverkan, där teamet samarbetar för att utveckla den perfekta strategin. Teamledaren kombinerar teammedlemmarnas styrkor och sammanhållningen i teamet är viktig, precis som på Företag X.

I undersökningen berättar teamledarna att de lägger större vikt på personliga faktorer än kulturella faktorer när det gäller att leda sitt team. Teamledarna ser de anställda som unika individer och ser mer på deras personlighet och färdigheter än på deras kulturella bakgrund. Även respondenten från personalavdelningen betonar att en ledare måste kunna ge feedback och coacha baserat på teammedlemmarnas prestationer, färdigheter och potential. Även om de kulturella skillnaderna inte direkt spelar någon roll för teamledarna på Företag X är det väldigt viktigt att de är noggranna med att inte diskriminera. Jämlikhet är viktigt enligt respondenterna och kulturella skillnader kan indirekt infinna sig. En av teamledarna säger att han behandlar sina teammedlemmar olika baserat på potential, arbetssätt och attityd. Det kan vara riskabelt att medvetet rikta sin uppmärksamhet till de som är mer proaktiva i ett mångkulturellt team, även om det känns som den bästa och mest effektiva lösningen för företaget. Enligt Hofstede (2005) skryter man inte om framgång och kunskap i feminina kulturer, utan blygsamhet är mycket vanligt. Därför kan inte en teamledare endast rikta sin uppmärksamhet till dem som visar tecken på potential, utan måste förstå hur de underordnade är vana att arbeta. Om en

ledare behandlar medlemmarna i hans team olika på grund av en indirekt kulturell skillnad kan känslan av ojämlikhet uppstå och leda till konflikter. För att en teamledare ska förstå de anställda, deras attityder och deras sätt att se på saker bättre bör de ta sig tid att lära känna sitt team. På Företag X håller teamledarna enskilda möten, så kallade *one-on-ones*, med sina teammedlemmar med jämna mellanrum. Mötena fungerar som utvecklingssamtal och på så sätt kan teamledaren lära känna sina teammedlemmar och deras arbetssätt bättre. Det är viktigt att en bra ledare tar reda på hur han kan hjälpa de anställda kan utvecklas i sin roll och nå sina mål.

När det gäller konfliktlösning har de heller inga direkta metoder. Enligt de intervjuade uppstår konflikter ytterst sällan på grund av kulturella skillnader på Företag X. Vanligaste orsakerna är personliga dispyter och ledarna reder oftast ut konflikterna med de inblandade. De löser dem med enskilda samtal, eller samtal med alla inblandade samtidigt, beroende på situation och storleken av konflikten. Ledarna säger att de först försöker hitta grunden till problemet och ser sedan hur de kan gå vidare med att lösa det. Med hjälp av ledaren kommer parterna oftast fram till kompromisser. Om ledaren inte får kontroll över situationen tar de hjälp av någon från personalavdelningen. Enligt Mäkilouko (2003) är det viktigt att ledaren vet vilka slags problem som kan uppstå i hans team och med de kunskaperna kan han bygga upp en metod som passar för det specifika teamet och med vilken han kan förebygga konflikter.

## **7 AVSLUTANDE DISKUSSION**

Syftet med detta arbete var att ta reda på hur det är att leda ett mångkulturellt team på Företag X och hur de hanterar kulturskillnader samt förebygger konflikter. På basis av undersökningen kan jag konstatera att teamledarna på Företag X inte använder sig av någon specifik strategi för att leda sina mångkulturella team, utan anpassar ledarskapet efter situationen och individerna i teamet. Eftersom större kulturskillnader och konflikter baserade på skillnaderna inte förekommer i de undersökta teamen löser teamledarna även konflikterna enligt situation.

## 7.1 Begränsningar och vidare undersökning

I arbetet intervjuades endast ett fåtal av teamledarna och teammedlemmarna på Företag X och därför är resultatet begränsat endast till dessa team. Även om alla respondenterna hade liknande åsikter om ämnet kan man inte dra slutsatsen att hela företaget fungerar på samma sätt. En bredare undersökning på Företag X krävs för att kunna dra slutsatser för alla team och alla ledarstilar.

I undersökningen framkom det att Företag X har en relativt stor personalomsättning. Jag anser att det skulle vara intressant att forska i orsaken till den och vad man kunde göra för att förebygga den. En undersökning i hur företaget kunde få sina anställda att stanna längre och vad som motiverar dem att stanna kvar på en arbetsplats.

## 7.2 Slutord

Jag tycker att jag uppnått mitt syfte med mitt arbete, även om resultatet inte var som förväntat. Jag fick svar på mina frågor om hur ledarskapet fungerar på Företag X, men eftersom företaget är relativt ungt och inte använder specifika strategier var inte svaren lika avancerade och ingående som jag hade önskat. Det har varit en mycket tidskrävande process och jag har lärt mig mycket. Eftersom mångkulturellt arbete är något som intresserar mig kommer jag att ha stor nytta av mina lärdomar i framtiden.

Det finns saker jag kunde ha gjort annorlunda och jag kunde ha planerat processen bättre. Jag önskar att jag hade gjort några testintervjuer för att se om frågorna är logiska och för att bli mer bekväm i att utföra en intervju. Jag fick ändå intressanta och användbara resultat och jag är nöjd med mitt arbete.

Avslutningsvis vill jag tacka respondenterna på Företag X för att de tog sig tid att ställa upp och för ett mycket gott samarbete. Jag vill även tacka min handledare Susanna Fabricius för all hjälp under processen.



## KÄLLOR

- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2003, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1 uppl., Malmö: Liber AB, 621 s.
- Cohen, Gary. 2009, Defining Leadership, *Leadership Excellence*, vol. 26, nr. 8, s. 16-17, Abi Inform.
- Fägerlind, Gabriella. 2012, *Mångfald i praktiken*, 2 uppl., Malmö: Liber AB, 206 s.
- Guirdham, Maureen. 2005, *Communicating across cultures at work*, 2 uppl., Hampshire: Palgrave MacMillan, 360 s.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. 2005, *Organisationer och kulturer*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur AB, 415 s.
- McKinsey 7S Model*. 2013, Strategic Management Insight. Tillgänglig: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html> Hämtad 13.2.2017
- McLean, Jaqueline. 2010, Communicating across Cultures, *Manager*, s. 30-31, Abi Inform.
- Mäkilouko, Marko. 2003, *Multicultural leadership strategies for improved performance*, 1 uppl., Helsingfors: Multikustannus Oy, 211 s.
- Reisinger, Yvette. 2009, *International Tourism – Cultures and behavior*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heineman, 429 s.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 1999, *Riding the waves of culture*, 2 uppl., London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 265 s.

*What Leadership Looks Like in Different Cultures*. 2016, Harvard Business Review.  
Tillgänglig: [https://hbr.org/2016/05/what-leadership-looks-like-in-different-cultures&ab=Article-Links-End\\_of\\_Page\\_Recirculation](https://hbr.org/2016/05/what-leadership-looks-like-in-different-cultures&ab=Article-Links-End_of_Page_Recirculation) Hämtad 21.3.2017

# **BILAGOR**

## **Bilaga 1: Inbjudan till intervju**

Dear (name),

My name is Crista Mäkkylä. I study tourism and hospitality management at Arcada University of Applied Sciences in Helsinki, Finland, and I did my internship at Company X last summer as a travel advisor for team Y. I am currently writing my bachelor thesis about leadership in multicultural companies.

As a part of the study I would like to interview people who have experience of work in multicultural teams. I would love to hear your opinions on the subject and hear about your experience of multicultural work environments.

The interview questions are based on the strategies found in literature. The interview will be semi structured which means that I have questions that I would like to ask, but there will be plenty of space for additional questions or adding other relevant information. The interviews will be strictly anonymous and neither your name nor the company's name will be published or used in the thesis. The duration of the interview will be approximately 30-45 minutes.

If you would like to help me with my thesis I would like to invite you to take part in a face-to-face interview. I am aware that your schedule is tight and I would really appreciate your help.

If you have any further questions do not hesitate to contact me!

Have a nice day!

Best regards,

Crista Mäkkylä

## **Bilaga 2: Semistrukturerad intervjuguide för teamledare**

### **1. Background questions**

1.1. What is your current position in the company? For how long have you worked at Company X?

1.2. Before working for Company X, have you worked with multicultural teams or people from other countries?

### **2. Multiculturalism**

2.1. Is it important to you that everyone in the team has knowledge of each other's cultures? If yes, do you have any special methods or ways to make this happen?

2.2. How does working in a multicultural team differ from working in a homogenous team? Is it easier/harder? Motivate.

2.3. What are the pros and opportunities of a multicultural team? How does the company benefit from multicultural teams?

2.4. Are there noticeable cultural differences in your team? If yes, do they lead to conflicts?

### **3. Managing multicultural teams**

3.1. Do you have a special strategy to manage multicultural teams? If yes, how is it implemented in the everyday work?

3.2. Do you have special methods to solve cultural conflicts in your team?

3.3. Does the company have trainings for team leaders? If yes, can you tell me a little bit about them?

#### **4. Mäkilouko's Leadership Strategies**

4.1. Do you recognize your leadership style in any of the three leadership types (cultural ethnocentrism, cultural synergy and cultural polycentrism) mentioned? If yes, which one and why?

4.2. Which one could be useful for your team?

#### **5. Possible additional questions/discussion**

## **Bilaga 3: Semistrukturerad intervjuguide för teammedlemmar**

### **1. Background questions**

1.1. What is your position in the company? For how long have you worked at Company X?

1.2. Before working for Company X, have you worked with multicultural teams or people from other countries? Have you worked in homogenous teams?

### **2. Multiculturalism**

2.1. Do you think it is important that everyone in the team has knowledge of each other's cultures?

2.2. How does working in a multicultural team differ from working in a homogenous team? Is it easier/harder? Motivate.

2.3. What are the pros and opportunities of a multicultural team? How does the company benefit from multicultural teams?

2.4. Are there noticeable cultural differences in your team? If yes, do they lead to conflicts?

### **3. Leadership**

3.1. What is the definition of a good leader to you?

3.2. Is it important to you that the team leader takes others' cultures in to consideration in work?

3.3. If there are conflicts in your team, do you feel that the team leader helps you with solving the problem? Is it important to you that the team leader helps team members to solve possible conflicts?

3.4. Do you feel that your team leader respects the team members' wishes when he/she makes decisions? Does the team leader involve the team members in decision making?

3.5. Are there noticeable differences in the level between team leaders and team members in your team?

3.6. Is the communication between the team leader and the team members good in your team? Motivate.

#### **4. Possible additional questions/discussion**

## **Bilaga 4: Intervjufrågor för anställd på personalavdelningen**

**1. Could you please tell me a little bit about the team leader trainings? How long are they? How are they organized?**

**2. What kind of things are important during the trainings? Motivate.**

**3. What is a good team leader like?**

**4. It is a multicultural company, do you take cultural aspects (cultural differences, different values, different mindsets etc.) into consideration during the trainings? If yes, how?**

**5. Does the company have any special leadership strategies that you teach the team leaders?**

**6. Do you teach the team leaders how to manage multicultural teams and how to handle conflicts that might arise from cultural differences? If yes, can you give some examples?**