Ledning av multikulturella team - från ett ledarperspektiv

Författare: **Cornelia Karlsson och William Karlsson**

VT 24

Företagsekonomi, självständigt arbete, FE401A, avancerad nivå, 30 hp

Ämne: Företagsekonomi

Handelshögskolan vid Örebro universitet

Handledare: Hans Hasselbladh

Rättande lärare: Andreas Nilsson

Examinator: Magnus Hansson

Abstract

With increased globalization and the growing mobility of the workforce multicultural teams are becoming increasingly common, highlighting the importance of managers being able to handle the challenges that come with multiculturalism. The primary purpose of this study is to examine the management of multicultural teams by line managers, focusing on the role of cultural intelligence (CQ) in leading high-skilled versus low-skilled multicultural teams. Employing a deductive approach, the study is grounded in established theory and aims to deepen the understanding of the phenomenon through existing theoretical knowledge. The research method includes semi-structured interviews with five-line managers from different sectors. Data were analyzed using qualitative content analysis to identify patterns and themes related to the management of multicultural teams and the role of cultural intelligence.

The study provides valuable insights into the challenges and strategies leaders employ in their work with multicultural teams, the existing differences and similarities between qualifications, and the role of the leader's cultural intelligence in this context. It highlights the importance of open dialogue and understanding of different national cultures to address communication barriers and cultural misunderstanding. Effective communication emerges as central in the management of multicultural teams. The study suggests that leaders actively seek to understand team members' cultural backgrounds through open dialogue and clear communication. It is difficult to draw conclusions about the level of cultural intelligence among leaders in high-skilled versus low-skilled groups. Based on the analysis of individual leaders from each work group, tendencies of higher CQ among leaders of high-skilled professions can be observed. However, it should be emphasized that there is insufficient empirical evidence to draw this conclusion, as the data also indicated some contradictions to these tendencies. It is also difficult to conclude whether the management differs in terms of the qualification.

Keywords: Multicultural team, Cultural intelligence, Leadership, Hofstede's dimensions

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla de respondenter som ställde upp på våra intervjuer, gav och intressanta insikter och gjorde detta examensarbete möjligt.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Hans Hasselbladh med bisittare Hans Englund som genom arbetets gång givit oss konstruktiv feedback och andra perspektiv för att komma i mål med uppsatsen. Slutligen vill vi säga tack till de opponenter som vi mött under vårt arbete med uppsatsen som påvisat ett stort engagemang och vilja att vara med och utveckla vår uppsats.

Cornelia Karlsson och William Karlsson
Örebro universitet, Maj 2023

Innehållsförteckning

Abstract 1
Förord 2
Innehållsförteckning 3
1 Introduktion 4
1.1 Inledning 4
1.2 Problematisering 5
1.3 Syfte 10
1.4 Forskningsfråga 10
1.5 Teoretiskt och praktiskt bidrag 10
1.6 Avgränsningar 11
2 Teoretisk referensram 12
2.2 Hofstedes kulturdimensioner 15
2.3 Kulturell intelligens (CQ) 19
2.4 Summering av teoretiska referensram 21
3 Metod 23
3.1 Undersökningsobjekt 24
3.2 Datainsamling 24
3.3 Analysmetod 25
3.4 Trovärdighet och pålitlighet 26
3.5 Etiska överväganden 27
4 Empiri 28
4.1 Försäljningschefen inom telefonbranschen 28
4.1.1 Hofstedes kulturdimensioner 28
4.1.2 CQ 31
Metakognitiv/Kognitiv 31
4.1.3 Hantering av multikulturella team 32
4.2 Skiftledaren inom energisektorn 33
4.2.1 Hofstedes kulturdimensioner 33
4.2.2 CQ 35
4.2.3 Hantering av multikulturella team 36
4.3 Enhetschefen inom regional sjukvård 37
4.3.1 Hofstedes kulturdimensioner 37
4.3.2 CQ 39
4.3.3 Hantering av multikulturella team 40
4.4 Områdeschefen inom hemtjänst, servicehus & vårdboende 41
4.4.1 Hofstedes kulturdimensioner 41
4.4.2 CQ 44
4.4.3 Hantering av multikulturella team 44
4.5 Säljcoachen/Produktionschef inom telefonförsäljning 45
4.5.1 Hofstedes kulturdimensioner 45
4.5.2 CQ 48
4.5.3 Hantering av multikulturella team 48
5.Analys 50
5.1 Hantering av multikulturella team 50
5.1.1 Generella mönster rörande hantering 50
5.1.2 Likheter och skillnader mellan låg-och högkvalificerade arbetsgrupper gällande de kompletterande frågorna om hantering 54
5.1.2 Likheter & skillnader mellan låg- och högkvalificerade arbetsgrupper i fråga om anpassning 56
5.2 CQ 57
5.2.1 Generella mönster oberoende av kvalifikation 57
5.2.2 Likheter & skillnader mellan kvalifikationerna i fråga om CQ 59
6. Slutsats 61
6.1 Bidrag och framtida forskning 64
7.1 Författardeklaration 65
Referenser 66
Bilaga 1. Intervjuguide: 69
Inledande frågor 69
Hofstedes kulturdimensioner & CQ 69
Kompletterande frågor om CQ: 71
Kompletterande frågor gällande hanteringen av multikulturella team 72
Bilaga 2. Kodningsmatriser 73
Bilaga 3. Kodning 75

1 Introduktion

1.1 Inledning

Vi lever i en värld där landsgränserna allt mer suddas ut och marknaden blir allt mer global. Gränsöverskridande beslut och arbetsmetoder är kontinuerliga för att möta kraven på snabbhet och flexibilitet. Detta ger upphov till nya affärsmetoder, organisationsstrukturer för företag och nationella system samt nya typer av ledarskapsstilar. Det skapas möjligheter men det uppstår likväl utmaningar, förmågan att integrera olika kulturer och branscher samt hur kulturella faktorer påverkar utvecklingen blir allt mer avgörande för framtiden. Som en följd av den ökade mångfalden möts människor med olika kulturella bakgrunder, språk och erfarenheter (Lagerkvist, H. Wirtén & Dahlström, 2008).

Enligt Migrationsverket (2024) beviljades 20 823 stycken förstagångs-arbetstillstånd under 2023. Baserat på Migrationsverket (2024) uppgifter kan dessa arbetsgrupper delas in i två kategorier, högkvalificerade kontra lågkvalificerad arbetskraft. Störst var yrkesområdena med krav på fördjupad högskolekompetens. Nästkommande kom yrkesgrupper med krav på kortare utbildning eller introduktion följt av yrken med krav på högskolekompetens eller motsvarande. Förutom detta förekom även yrkesgrupper inom bland annat lantbruk, trädgård, skogsbruk och fiske följt av service, omsorg och försäljning.

Ett tydligt bevis för globaliseringens framväxt och förflyttningen av arbetskraft mellan länder är den nyliga förändring som genomförts vid ansökandet av arbetstillstånd för högkvalificerad arbetskraft. Under 2023 fick Migrationsverket i uppdrag av svenska regeringen att underlätta rekryteringen av högkvalificerad arbetskraftsinvandring. Det ska bland annat uppnås genom specifika informationskampanjer riktade till arbetsgivare och arbetstagare inom högkvalificerade yrken, likväl andra åtgärder för att främja förutsättningarna för fullständiga ansökningar och snabbare handläggningstider. Ansökningar från högkvalificerad arbetskraft ska i fall där de inte behöver kompletteras hanteras inom 30 dagar. Något som i sin tur ska underlätta för utländska medborgare att söka sig till den svenska arbetsmarknaden (Migrationsverket, 2023).

Även om forskare under 1950-talet och 60-talet menade att ledarskap var något som såg likadant ut globalt och nationellt växte en ny uppfattning fram under 1970-talet. Det nya synsättet visade på att det finns olika kulturer i olika länder som i sin tur också påverkar mekanismer inom organisationen, inklusive ledarskapet. Med detta sagt är den nationella kulturen hos människor djupt rotad redan från en tidig ålder. Den präglar i sin tur människors beteende och attityder och är svår att ändra i grunden senare i livet (Hofstede, 2010).

1.1.1 Kultur

Hofstede et al. (2010) definierar kultur som en kollektiv programmering som formar och särskiljer medlemmar i en grupp av människor från andra. Vidare understryker Hofstede et al. (2010) att identifieringen av en grupp utifrån kultur främst fokuserar på länder och använder därmed termen "nationell kultur". Dessa indelningar anses resultera i grova generaliseringar av människor och samhällen. Även om så är fallet visar sådana generaliseringar av människor att invånare i ett land oftast delar liknande värderingar och beteende i situationer. Detta möjliggör en viss kulturell förståelse för invånarna i ett land även om det görs en generalisering.

Enligt Schein (2010) har kulturen utvecklats evolutionärt och utgör en av de grundläggande byggstenarna för människans sociala natur. Att förstå och konceptualisera en kultur är en utmaning på grund av dess abstrakta karaktär. Kulturen beskrivs som något som uppstår mellan människor som spenderar tid och arbetar tillsammans för att lösa problem. Dessa gemensamma problem som gruppen möter ger upphov till gemensamma uppfattningar om hur gruppen hanterar och löser dessa problem (Schein, 2010).

Kulturen har vissa kännetecken och en av dessa är att kulturer är delade. De formas av inlärning från olika källor, äldre, lärare, erfarenheter, institutioner, intressen och samhället i stort. Kulturen påverkar även attityder och beteenden hos gruppen. Emellertid är kulturen även dynamisk på det sättet att värderingar och övertygelser kan variera i viss utsträckning (Steers et al., 2016). Kultur har förmågan att främja både holistiskt beteende, vilket innebär att man betraktar och behandlar något som en helhet eller i sin helhet, samt fragmenterat beteende, vilket innebär att man bryter ned något i mindre delar eller segment. Det indikerar att kultur kan stödja olika sätt att betrakta och agera i olika sammanhang, vilket kan bero på olika värderingar, traditioner och sociala normer som är förknippade med en viss kultur (Steers et al., 2010) Slutligen kan kulturen betona huvudsakliga dragen hos den dominerande gruppen, samtidigt som de kan dölja viktiga subkulturer inom sig, när det gäller religion och etnicitet.

1.2 Problematisering

I och med den ökade globaliseringen och därmed även den ökade förflyttningen av arbetskraft blir multikulturella team allt mer förekommande. Multikulturella team består av mer eller mindre permanenta arbetsgrupper där medlemmarna har kommit från olika länder i och som tillsammans utför arbete som innefattar ett visst mått av samarbete (Clausen & Keita, 2016; Dau, 2016; Hong, 2010 se Abadir et al., 2019). I multikulturella team samarbetar anställda från olika kulturella bakgrunder för att koordinera, utveckla eller hantera olika aspekter av ett företags verksamhet (Steers et al., 2016). Dessa typer av team har fört med sig en rad olika utmaningar för organisationer. Dessa utmaningar innefattar bland annat att identifiera och utse lämpliga ledare i multikulturella organisationer samt att effektivt kommunicera inom företagen där de anställda representerar en mångfald av kultur.

På grund av globaliseringen ökar betydelsen av att chefer kan hantera de utmaningar som följer med mångkulturalism. En av orsakerna till ökningen är att mångfald blivit allt vanligare på moderna arbetsplatser. Ett resultat av detta är att anställda med olika kulturella bakgrunder, nationaliteter och färdigheter och erfarenheter möts dagligen inom organisationer (Vilotti et al., 2019 se Knap-Stefaniuk, 2020). Kulturella skillnader är fortfarande en utmaning för många ledare. Kan ledaren hantera dessa skillnader kan de minimera problem och maximera fördelarna som uppstår till följd av kulturell mångfald (Knap-Stefaniuk, 2020). Framstående forskning om betydelsen av nationella kulturer i arbetslivet inkluderar Hofstedes banbrytande studier. Hofstedes forskning har haft en betydande inverkan på förståelsen av hur kulturella skillnader påverkar arbetslivet. Ett flertal studier har lett fram till sex dimensioner av kultur, maktdistans, individualism mot kollektivism, femininitet mot maskulinitet samt osäkerhetsundvikande, lång- mot kort tidsorientering samt tillfredsställelse mot återhållsamhet (Hofstede, 2010). Framförallt maktdistans är viktigt utifrån ett ledarskap -perspektiv och handlar om i vilken utsträckning individer inom en kultur och en organisation förväntar sig och också accepterar att makt är distribuerad ojämnt (Hofstede, 2010).

I multikulturella team skiljer sig det interpersonella ledarskapet från den i nationellt enhetliga team. Även om båda delar många likheter, såsom grundläggande värderingar och övertygelser, finns det flera viktiga sätt där de skiljer sig åt. Medan medlemmar i lokala team har en gemensam förståelse för lämpliga beteenden och sätt att integrera med varandra har medlemmar i multikulturella team olika kulturella perspektiv gällande, arbetsnormer, procedurer, förväntningar och beslutsfattandestilar. Dessa kulturella skillnader utgör utvecklingen av en gemensam gruppidentitet (Janssens & Brett, 2006; Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2009 se Lisak & Erez, 2014).

Tidigare forskning indikerar bland annat att det är avgörande för ledaren i multikulturella arbetsgrupper att förstå sig på kulturella skillnader och ta ansvar för att skapa en gynnsam arbetsmiljö. Ledaren har betydande påverkan i multikulturella team och bör kommunicera på ett sätt som är begripligt för alla medlemmar, framförallt med anledning av potentiella språkliga skillnader i gruppen. Det innebär att ledaren måste erkänna kommunikationens betydelse och säkerställa att alla kan förstå och bli förstådda (Lisak & Erez, 2014). Kulturen ger upphov till olika beteendemönster som medlemmar inom kulturen betraktar som grundande. Beteenden som inte överensstämmer med dessa oskrivna regler betraktas vanligtvis som avvikande eller onormala (Morgan, 2006). Vidare understryker Morgan (2006) att utveckla medvetenhet kring sådana kulturella skillnader och att kunna reflektera över situationer ur ett främlings perspektiv är av stort värde för att öppna upp för nya perspektiv och förståelser.

Tidigare forskning visar bland annat att multikulturella team påverkar organisationens förmåga att anpassa sig till olika marknadssituationer. De anställda som kommer från olika kulturer kan se på samma problem eller situation från olika perspektiv (Cox & Blake 1991 se Knap-Stefaniuk, 2020). Ledare bör därmed identifiera och se potentialen som ligger i multinationella team (Pink, 2010 se Knap-Stefaniuk, 2020). Det finns ingen tydlig klar bild hur ledaren ska hantera sin organisation utan det kan göras på olika sätt, genom kulturell

dominans, kulturell samexistens eller kulturellt samarbete. Samtidigt visar forskning att den mest effektiva hanteringen är kulturellt samarbete vilket utgår från när olika kulturer samarbetar genom att öppet påverka varandra aktivt. Detta kan leda till värdefulla insikter, nya erfarenheter och att positiva kulturella utbyten skapas. På så sätt är kulturell mångfald inte ett hinder utan en värdefull resurs som ledaren kan använda för att stödja utvecklingen i sitt team (Knap-Stefaniuk, 2020). Enligt Ocheng och Price (2009) menar är ett delaktigt ledarskap avgörande för att uppnå kulturell synkronisering där ledaren ska vara responsiv och inspirerande för att bygga effektiva multikulturella team.

I tidigare studier har hanteringen av multikulturella team undersökts. Bland annat tydliggör Sogancilar och Ors (2018) i en kvalitativ studie med chefer verksamma i mångkulturella team att de står inför tre huvudsakliga utmaningar i hanteringen. Ineffektiv kommunikation och missförstånd, olika arbetsstilar och förväntningar, samt intolerans och brist på kunskap relaterad till mångfald. Vidare understryker Sogancilar och Ors (2018) att ledaren måste kunna inkludera samt omfamna mångfald och uppmuntra sitt team att erkänna den. Följaktningsvis ska ledaren vara tillgänglig, ivrig att lära sig och kommunicera på ett tydligt och enkelt sätt. Forskningsstudien visar att kulturella dimensioner kan användas för att möta de utmaningar som finns i hanteringen av kulturell mångfald. Dimensioner som är förankrade i Hofstedes teori om kulturdimensioner. Det indikerar på behovet av att visa kulturell känslighet och en anpassningsförmåga till sina multikulturella team (Sogancilar & Ors, 2018).

Samtidigt lyfte även Salehar (2015) vikten av kommunikation som avgörande för att hantera sådana team. Studien utgår från insikter och erfarenheter från mellanchefer inom multikulturella team inom tjänstebranschen. Forskarna pekade ut tre huvudteman: nyfikenhet, kommunikation och konsistens. Dessa teman anses vara avgörande för en effektiv hantering av multikulturella team. Med tanke på den ökade globaliseringen förespråkar Selehar (2015) att organisationer bättre behöver rusta sina chefer för att hantera sina team och utnyttja den potential som finns, på så vis menar han att det går att utveckla sin förmåga att hantera olika team.

Hanteringen av multikulturella team kopplat till Hofstedes kulturdimensionsteori utforskas av Barklet and Eggertsson (2017). För att multikulturella team ska uppnå högre nivåer av teamprestanda bör chefer studera Hofstedes kulturella dimensioner i sin hantering. Författarna belyser vikten av att förstå och anpassa ledarskapsstrategier till medarbetarnas kulturella bakgrund för att förbättra prestation. Utifrån de kunskaper dimensionerna ger kan ledarna därefter skapa sammanhängande högpresterande mångkulturella team. Vidare hävdar Barkley och Eggertsson (2017) att Hofstede ger en systematisk kategorisering av beteendemönster relaterade till olika kulturer, vilket är avgörande för att utveckla en effektivitet. På så vis ger Hofstedes teori en ram för ledare att förstå och hantera skillnader i beteende och kultur i team.

Ytterligare forskning visar att ledare inom organisationer som präglas av kulturell mångfald ska vara öppna och flexibla i sin hantering av multikulturella team. Ledaren bör kunna skapa

förutsättningar som leder till fritt utbyte av åsikter, idéer samt erfarenheter till sökandet om nya lösningar och utmaningar (Knap-Stefaniuk & Burkiewicz, 2018). Enligt Caganova et al. (2010) inkluderar ledarskap i multikulturella team kulturell medvetenhet, kulturell känslighet samt flexibilitet att hantera mångfald. Således är det viktigt för ledare att inom multikulturella team besitta en hög grad av cultural intelligence (Knap-Stefaniuk, 2020).

"Cultural intelligence" (CQ) handlar om "en persons förmåga att effektivt anpassa sig till nya kulturella kontexter" (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003). Det fokuserar på en individs förmåga att tolka någon annans beteende och sätt att kommunicera som överensstämmer med hur personens landsmän skulle ha gjort (Earley & Mosakowski, 2004). Ytterligare forskning visar att de som är starkt rotade i sin egen kultur tenderar att ha svårare att anpassa sig och acceptera en ny kultur. Samtidigt som en person som har en mer distanserad relation till sin egen kultur tidigare har ansträngt sig för att passa in och har därmed en mer kritisk syn på kultur (Earley & Mosakowski, 2004). Kulturell intelligens spelar även in på yrkesroll och bransch, där ledningsstilar inom samma företag kan variera, det kan hända att en specifik ledningsstil inte passar på en annan arbetsplats. På så vis är kulturell intelligens av stor betydelse då individer behöver tolka och anpassa sitt beteende till den nya kulturen Earley & Mosakowski, 2004; Earley & Ang, 2003 se Thomas & Inkson, 2009). Chefer tenderar att vara mer framgångsrika i att förverkliga sin vision, få sina anställda att acceptera förändringar och uppnå framgång om de har en hög grad av kulturell intelligens (Earley & Ang, 2003).

Earley (2002); Earley och Ang (2003) konceptualiserar bland annat de interna dimensioner som en individ bör inneha för att utveckla kulturell intelligens. Earley och Mosakowski (2004) menar att människor, särskilt ledare, bör ha förmågan att hantera dessa aspekter för att anpassa sig och undvika missförstånd, även om det är sällsynt att kunna behärska och navigera genom alla dimensioner samtidigt. Dessa dimensioner är kognitiv CQ, meta-kognitiv CQ, motivationsbaserad CQ och beteendemässig CQ. I tidigare studier om de dimensionerna analyseras data från 151 anställda inom olje- och gasindustrin (Setti et al., 2020). Enkätundersökning utgick från expatriates, det vill säga personer som bor och arbetar i ett annat land än sitt ursprungsland. Resultaten från studien visar att de olika dimensionerna av kulturell intelligens har både direkta och indirekta samband med prestanda genom att påverka hur väl en individ kan anpassa sig till en kulturellt annorlunda arbetsmiljö (Setti et al., 2020).

Bland andra forskningsstudier finns en kvantitativ studie av filippinska arbetare i högteknologiföretag i Taiwan att högre nivåer av kulturell intelligens (CQ) är positivt korrelerade med prestationer i en arbetsmiljö med kulturell mångfald (Chen et al. 2010). Vidare understryker Chen et al., (2010) att resultaten från studien indikerar att kulturell intelligens kan användas för att förutsäga hur väl en individ presterar i en situation som involverar interaktion eller arbete inom en mångkulturell miljö. Högre nivåer av kulturell intelligens tycks korrelera med bättre prestanda i kors kulturella sammanhang (Chen et al. 2010). Forskningen går i linje med senare forskning som inom liknande område också visar att individer med en hög kulturell intelligens hanterar effektivt mångkulturella situationer,

fattar korrekta kulturella beslut i rätt tid och bidrar till gynnsamma processer och resultat i en global kontext (Chen et al., 2010, Chua et al., 2010 se Lisak & Erez, 2014).

Forskning har dessutom undersökt effekterna på kulturell intelligens på ledarskap och teamets prestanda i kulturellt mångfaldiga arbetsgrupper. Groves och Feyerherm, (2010) undersöker bland annat betydelsen av ledarens kulturella intelligens och resultatet av forskningsstudien visar att kulturell intelligens hos ledare har en positiv inverkan på ledarens och teamets prestanda. Det vill säga att ledare med hög kulturell intelligens kan bidra till förbättrad prestanda i multikulturella team. Vidare understryker Groves och Feyerherm, (2010) att ledarens kulturella intelligens även har unika effekter på följarens bedömning av ledaren och teamets prestanda.

Sammanfattningsvis visar den aktuella forskningen om ledarskap av multikulturella arbetsgrupper på betydelsen av att ledaren förstår sig på de kulturella skillnaderna som föreligger i arbetsgruppen för att lättare skapa förståelse för andras perspektiv. Multikulturella team har olika kulturella perspektiv som påverkar utvecklingen av en gemensam gruppidentitet. Det är av stor vikt för ledaren att vara både flexibel, kommunikativ och öppen för att hantera dessa skillnader på ett effektivt sätt. Dessutom bör ledaren i multikulturella team dra nytta av gruppmedlemmarnas olika perspektiv genom att identifiera och se potentialen som finns i arbetsgruppen. Den mest effektiva hanteringen är kulturellt samarbete i form av samarbete genom att öppet påverka varandra aktivt vilket kan stödja utvecklingen i teamet. Det krävs även utifrån ett ledarperspektiv att denna lägger vikt vid kommunikation för att skapa förutsättningar för att alla ska förstå dennas budskap men även för att alla ska bli förstådda.

Studien syftar till att applicera tidigare forskning i en svensk kontext, med bakgrund av den arbetskraftsinvandring och den allt mer globala marknad som tidigare presenterats i inledningen. Således skapas en förståelse för hur linjechefer praktiskt ska hantera ledningen av multikulturella team från ett ledarperspektiv, ett område som hittills har varit begränsat i den tidigare forskningen. Gapet i litteraturen blir påtaglig när det gäller att förstå hur ledare navigerar och hanterar de komplexa dynamikerna i multikulturella team. Studien vill fortsatt väcka förståelse för potentiella skillnader och likheter som kan förekomma i hantering av multikulturella arbetsgrupper utifrån kontexten att dessa består av högkvalificerade kontra lågkvalificerade arbetsgrupper. Bakgrunden till detta intresse ligger i avsaknaden av tidigare studier i ämnet. Författarna har även valt att integrera teorin om CQ och vilken roll ledarens kulturella intelligens har i detta sammanhang. Ett forskningsområde som i huvudsak sedan tidigare enbart använts i kvantitativa studier.

Utgångspunkten för studien grundar sig i ett ledarperspektiv där valet gjorts att undersöka linjechefens uppfattning av hanteringen av hanteringen av multikulturella team. Linjechef har ansvar för specifik funktionell avdelning inom en organisation, som också har ansvar för personalfrågor inom sitt område. Linjechefens huvudsakliga ansvar är personalhantering, verksamhetsstyrning, kommunikation och samarbete. I vissa organisationstyper kan sådana

chefer ha titlar som enhetschef eller avdelningschef. I denna studie används termen "linjechef" konsekvent.

1.3 Syfte

Det primära syftet med studien är att utforska och analysera hur linjechefer i multikulturella team hanterar styrningen av dessa team. Vi vill även skapa en förståelse kring potentiella skillnader och likheter som kan föreligga i olika organisatoriska kontexter i form av högkvalificerade kontra lågkvalificerade arbetsgrupper. Genom att jämföra och analysera skillnaderna mellan högkvalificerade och lågkvalificerade yrkesgrupper avser studien att bidra till en ökad förståelse för hur ledarskapet kan anpassas i multikulturella arbetsmiljöer. Utöver detta är syftet att även skapa förståelse kring vilken roll linjechefens kulturella intelligens (CQ) har i denna typ av kontext.

1.4 Forskningsfråga

För att adressera ovanstående syfte har följande forskningsfrågor att formuleras:

Hur hanterar linjechefer ledningen av multikulturella team och vilka potentiella skillnader och likheter förekommer i ledningen av högkvalificerade kontra lågkvalificerade multikulturella team.

- *Vilken roll har linjechefens kulturella intelligens (CQ) i denna kontext?*

1.5 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Studien syftar till att bidra teoretiskt genom att använda Hofstedes kulturdimensioner och teorin om kulturell intelligens (CQ) för att förstå hur linjechefer hanterar ledningen av multikulturella team. Genom att integrera teorierna med tidigare forskning om hantering samt modellen Team Leadership Model skapar studien en djupare förståelse för de utmaningar och möjligheter som ledare står inför dess praktiska hanteringen av dessa team. Dessutom syftar studien till att bidra med förståelse kring föreliggande skillnader och likheter i fråga om kvalifikationsgrad, ett forskningsområde som i dag är relativt outforskat. Tidigare forskning om CQ har i huvudsak även utgått från kvantitativa studier för att undersöka huruvida CQ påverkar resultatet i arbetsgruppen. Denna studie bidrar därmed med kunskap kring hur ledarens kulturella intelligens spelar för roll i denna kontext genom att integrera i en kvalitativ studie.

Studien syftar även till att erbjuda praktiska råd genom att undersöka hur linjechefer kan hantera styrningen av multikulturella team. Genom att studien även syftar till att undersöka skillnader beroende på grad av kvalificering hoppas studien ge värdefulla praktiska råd om hur ledare kan anpassa sin hantering för att effektivt bemöta olika kulturella bakgrunder hos sina teammedlemmar men även i form av olika organisatoriska kontexter.

1.6 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till att undersöka lågkvalificerad och högkvalificerad arbetskraft och analysera skillnader och likheter i hantering. Lågkvalificerad arbetskraft definieras som yrkesgrupper som kräver kortare utbildning eller introduktion. Högkvalificerad arbetskraft kräver å andra sidan antingen licens eller längre utbildning, vilket resulterar i högre inträdesbarriärer för dessa branscher. Enlig svensk standard för yrkeskvalificering (SSYK) definieras högkvalificerad arbetskraft utifrån yrke områdena chefsyrken, yrken med krav på fördjupad högskolekompetens samt yrken med krav på högskolekompetens eller motsvarande. I studien definieras detta som eftergymnasial utbildning på tre år eller mer.

Vidare gör studien en avgränsning till att undersöka team som är multikulturella, vilket innebär att teamet måste bestå av medlemmar från olika nationella kulturer. Detta är en förutsättning för att kunna utforska och analysera de specifika utmaningar och dynamiker som uppstår i arbetsgrupper med medlemmar från olika kulturella bakgrunder.

2 Teoretisk referensram

Vi kommer i detta kapitel att presentera den teoretiska referensramen som i uppsatsen tillsammans med den empiri som samlas in används för att besvara den tidigare angivna forskningsfrågan. Den teoretiska referensramen är uppdelad i tre delområden. Första delen berör ledarskap i team och del två berör Hofstedes kulturdimensioner. Tredje delen berör begreppet kulturell intelligens som tidigare kort presenterats i problemformuleringen. Slutligen presenteras en summering av den teoretiska referensramen genom att beskriva appliceringen av teorin i det egna arbetet.

Vi har tidigare i arbetet beskrivit utmaningarna som kan uppkomma vid ledningen av multikulturella team och vilka krav som ställs på ledaren i dessa kontexter. Då de som tidigare nämnts saknas kunskap om hur ledaren praktiskt ska hantera dessa team i dessa multikulturella kontexter har vi valt att applicera generella teorier om ledarskap inom team.
Syftet med detta är att i ett första skede skapa kunskap kring ledarskapshantering i stort och de aktiviteter som ledare ställs inför i det dagliga arbetet. Vi kommer i ett nästa steg att vidare presentera Hofstedes kulturdimensioner som tidigare presenterats i problematiseringen. Kulturdimensionerna används för att väcka förståelse för olika kulturella beteenden, värderingar och attityder som kan identifieras i dessa multikulturella team och som ledaren därmed måste hantera. Slutligen diskuteras teorin som CQ som enligt den tidigare forskningen kan användas som ett redskap för att analysera ledares anpassningsförmåga till dessa mångkulturella situationer. Där hög CQ sägs ha ett samband med effektiv hantering av multikulturella team.

2.1 Ledarskap inom team

Team är vanligt förekommande i dagens organisationer. Användningen av team beror dels på allt mer komplexa uppgifter, en ökad globalisering och att organisationsstrukturen blir alltmer platt. Team är en typ av organisationsgrupp bestående av medlemmar som är beroende av varandra, delar gemensamma mål och som måste samordna sina aktiviteter för att uppnå dessa mål. Det finns flera karakteristiska om vad som är nödvändigt för ett team, först och främst tanken om självständighet där individens framgång beror på lagets framgång. För det andra måste det även finnas ett engagemang att arbeta tillsammans som ett kollektiv där regelbunden kommunikation ses som en naturlig del av vardagen (Hill , 2016 se Northouse 2016).

Studier på team visar att teamets framgång är högt korrelerade med ledarskapet, är det ett bra ledarskap finns det en god chans att teamet kommer att prestera bra. Studier av organisatoriska team har tidigare fokuserat på strategier för att uppnå konkurrensfördelar genom att förbli konkurrenskraftiga genom att snabbt svara på och anpassa sig mot snabba förändringar (Hill , 2016 se Northouse 2016). För att team ska lyckas med detta måste bland annat organisationskulturen stödja medlemmarnas delaktighet och beslutsfattande vilket ofta

saknas i traditionella auktoritetsstrukturer. Ledarskap inom team skiljer sig från traditionellt ledarskap och kräver anpassning och stöd för att hantera oförutsedda händelser och främja både uppgifts- och interpersonell utveckling.(Hill , 2016 se Northouse 2016).

Team Leadership Model

Denna studie kommer ta avstamp i Kogler Hills *Team Leadership Model* som tillhandahåller idéer om hanteringen av team och hur ett team kan fungera bättre. Modellen kan hjälpa ledare att identifiera problem i en grupp och därefter ta en lämplig åtgärd för att möta dessa. Modellen bygger på principen om funktionellt ledarskap, där ledarens roll är att övervaka teamet och vidta lämpliga åtgärder för att säkerställa effektiviteten. I ledarens hantering betonar modellen vikten av att kontinuerligt övervaka teamets prestation och fatta beslut om när åtgärderna behöver vidtas. Modellen föreslår även specifika åtgärder som ledare kan vidta för att förbättra teamets effektivitet. Därmed är modellen användbar för att hjälpa ledaren i sin hantering att fatta beslut, borde jag agera? När borde jag agera? I så fall, hur ska jag agera? (Hill , 2016 se Northouse 2016).

Hill (2016) menar att teamledare behöver en bred uppsättning av kommunikationsfärdigheter för att övervaka och genomföra lämpliga åtgärder. På så sätt är modellen utformad för att förenkla och förtydliga den komplexa naturen av teamledarskap. Det effektiva ledarskapet börjar med ledarens mentala modell av situationer, som omfattar både externa och interna faktorer. Ledaren måste kunna vara flexibel och ha en bred uppsättning av färdigheter i sin hantering för att möta teamets behov och lösa problem i gruppen. Ledarskapet ses som en teambaserad problemlösning där ledaren analyserar situationen och väljer lämpligt beteende för att uppnå teamets mål. I sin hantering är effektiva ledare bra på att konkretisera dessa problem och därefter välja rätt åtgärder för att möta dessa (Hill , 2016 se Northouse 2016).

Övervakning kontra åtgärder

Vidare lyfter Hill (2016) att det finns strategiska beslut ledare måste fatta för att förbättra teamets funktion. Beslutspunkten handlar om huruvida ledarens ska fortsätta observera teamet eller vidta åtgärder för att hjälpa teamet med hänsyn till interna (inom gruppen) och externa problem (utanför gruppen). Utifrån dessa identifierade problem och information de samlat tar ledaren beslutet att fortsätta övervaka gruppen eller vidta åtgärder.

Internt eller extern

Ledaren bör även se över om dessa identifierade problem existerar internt inom teamet eller externt i teamets omgivning. Teamledare ska i sin hantering analysera och balansera teamets interna och externa krav och därefter agera lämpligt (Barge, 1996 se Northouse 2016). Finns det interna konflikter mellan medlemmarna i teamet kan det vara lämpligt att genomföra åtgärder för att stärka teamet och förbättra relationerna. Om teamets mål är otydliga kan det vara mer lämpligt för ledaren att istället genomföra åtgärder för att tydliggöra målen inom teamet. Om det istället i den organisatoriska miljön inte ger tillräckligt med stöd för teamets arbete kan det snarare vara adekvat att vidta åtgärder för att få extern support utanför teamet. Då uppsatsen syftar till att undersöka de interna aspekterna i teamen kommer den externa

aspekten att uteslutas i den fortsatta bearbetningen av teorin.

Uppgiftsorienterade eller relationella behov

Ledaren behöver även se över om de identifierade problemen som uppstått antingen behöver åtgärdas för att uppfylla uppgiftsorienterade eller relationella behov (Hill , 2016 se Northouse 2016). Om arbetsgruppen exempelvis inte tycks följa samma riktning kan ledaren identifiera ett uppgiftsorienterat behov och hantera detta genom att exempelvis klargöra målen för arbetsgruppen. Om ledaren istället upplever att arbetsgruppen inte delar tillräcklig information till varandra kan ledaren agera som en samordnande part genom att exempelvis medla, informera och ställa frågor. I situationer där ledaren uppmärksammar samarbetssvårigheter kan ledaren identifiera ett relationellt behov och kan hantera detta genom att inkludera och involvera sina medarbetare. Dessutom kan ledare som upplever konflikter och maktproblem i sin arbetsgrupp hantera detta genom att ifrågasätta idéer och arbeta för ett minskat grupptryck. I situationer där ledaren uppmärksammar enskilda svårigheter hos specifika medarbetare i teamet kan ledaren hantera detta genom att tillgodose medarbetarnas individuella behov genom bland annat visa stöd och förtroende för medarbetaren (Hill , 2016 se Northouse 2016).

Att möta identifierade problem i teamet med rätt åtgärder är dock inte alltid så enkelt. Till exempel om en ledare som övervakar teamets interna funktioner märker att det finns stridigheter om kontroll och makt, kan denna vid första anblick identifiera ett internt relationellt behov. Å andra sidan kan även ledaren se detta som ett internt uppgiftsorienterat behov till följd av en bristande teamstruktur eftersom rollerna i teamet är oklara. Det finns även risk att ledaren identifierar problemet som extern av den anledning att medarbetarna i teamet inte har tillräckligt med autonomi inom organisationen och strider om den lilla makt och kontroll som ges (Hill , 2016 se Northouse 2016).

2.2 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstedes kulturdimensioner används som tidigare beskrivet för att väcka förståelse för olika kulturella beteenden, värderingar och attityder som kan identifieras i dessa multikulturella team och som ledaren därmed måste hantera. Hofstedes studie om kulturella dimensioner utgår från Hofstede egen undersökning av kulturella dimensioner hos IBM. Där analyserades data från 100 000 anställda i över 50 olika länder (Hofstede, 1984). Studien visade betydelsefulla kulturella skillnader mellan länder trots att respondenterna i forskningsstudien arbetade på samma företag. Hofstedes (1984) studie visade att det fanns en tydlig skillnad i värderingar bland de anställda och arbetskulturen fungerar olika i olika delar av världen.

De variationer i värderingar som forskaren identifierade bland de anställda hade sin grund i nationella kulturskillnader. Med hjälp av tidigare forskning samt resultaten från undersökningen identifierade Hofstede fyra nationella kulturdimensioner. Maktdistans, individualism mot kollektivism, femininitet mot maskulinitet samt osäkerhetsundvikande (Hofstede et al., 2010). Michael Harris Bond utvecklade år 1991 en ny dimension i Hofstedes teori, lång- mot kort tidsorientering. Dimensionen grundar sig i Bonds tidigare forskningsstudie "Confusion work dynamism". Den sjätte dimensionen utvecklades därefter baserat på data från "World Values Survey " av Michael Minkov och kallas tillfredsställelse mot återhållsamhet (Hofstede et al., 2010).

Vardera dimensionen mäts på en hundragradig skala. Ju högre eller lägre ett land hamnar på skalan, desto tydligare är tendensen för landet att uppvisa en tydlig trend inom den dimensionen (Hofstede et al., 2010).

2.2.1 Maktdistans

Maktdistansen avspeglar hur ett samhälle betraktar fördelningen av makt och ojämlikheter. Människor är olika, fysiskt och psykiskt, och vissa samhällen tillåter dessa ojämlikheter att öka över tid medan andra samhällen strävar efter att minimera dem så mycket som möjligt (Hofstede et al., 2010). Maktdistans refererar på så vis till graden av acceptans och förväntningar när det kommer till ojämlikhet och makt i ett samhälle eller en kultur. Vidare understryker Hofstede et al. (2010) att vissa länder inte ser ojämlikhet som något problematiskt utan något positivt, en person med högt anseende anses förtjäna den makten.

Hofstede et al. (2010) definierar maktdistansen som i vilken utsträckning de mindre mäktiga medlemmarna av institutioner och organisationer inom ett land förväntar sig och accepterar att makten fördelas ojämnt. I kulturer med hög maktdistans accepteras vanligtvis en stor ojämlikhet i makt och status, där individen i lägre positioner förväntas lyda och respektera dem i högre positioner utan att ifrågasätta. Det är vanligt med stark auktoritet och hierarkiska strukturer i dessa kulturer (Hofstede et al. 2010). Vidare betonar Hofstede et al. (2010) att graden av jämlikhet påverkar hur arbetslivet organiseras. Det förekommer vanligtvis stora löneskillnader mellan överordnade och underordnade och chefer känner ibland ett behov av att övervaka organisationens anställda. Ledaren ses som en auktoritetsfigur som ska behandlas med respekt. Makten är centraliserad till ett fåtal inom organisationen och det är de

med makten som bestämmer vad de underordnade ska göra. Vid hög maktdistans tenderar relationen mellan chef och anställda att vara känsloladdade och de anställda känner ofta avsky eller beundran för sin chef (Hofstede et al. 2010).

I kulturer med lågt maktavstånd råder det däremot en mer öppen och jämlikhet mellan olika nivåer i samhället. Där förväntas makten fördelas jämnt och det finns en tydligare öppenhet för diskussion och ifrågasättande av auktoritet. Även skillnaden i löner mellan över- och underordnade är förhållandevis liten, och det förekommer inte samma omfattande övervakning Fler personer inkluderas i beslutsprocessen även om chefen i slutändan bär ansvaret och fattar viktiga beslut (Hofstede et al., 2010).

I Hofstede IBM-undersökning, identifierade Hofstede tre signifikanta indikatorer för att mäta maktdistans bland de anställda.

- Underordnades rädsla att uttrycka missnöje med överordnad.
- Underordnades uppfattning av överordnades faktiska beslutsfattarstil och karaktär - autokratisk, paternalistisk, demokratisk, konsulterande.
- Underordnades preferens för chefens beslutsfattarstil. Vilken ledartyp de föredrar.

2.2.2 Individualism mot kollektivism

Dimensionen belyser hur olika kulturer ser på förhållande mellan individ och samhälle och handlar om balansen mellan individens självständighet och grupptillhörighet. Hofstede et al. (2010) menar att individualismen beskrivs mot kollektivism och indikerar hur individer fungerar som medlemmar i en grupp eller i samhället. Vidare understryker Hofstede et al. (2010) att människor i det allra flesta fall strävar efter att vara del av en större grupp för att inte sticka ut. I kollektiva samhällen är grupptillhörigheten och samhörigheten viktig och det förväntar sig att individer anpassar sig till gruppens behov och normer. Kollektivistiska kulturer prioriterar gemensamma intressen och samarbete över individuella ambitioner (Hofstede et al., 2010). Kollektivism etableras vanligtvis i tidig ålder då individen upplever en betydande samhörighet med sin familj, i dessa fall bor människor tillsammans med sina släktingar och formar på så vis sin identitet kring gemenskap. Individen talar då från perspektivet “vi” snarare än “jag” (Hofstede et al., 2010).

Inom individualistiska samhällen är individens autonomi och självständighet central. Det är vanligt att individer uppmuntras att följa sina drömmar, uttrycka sina åsikter och sträva efter individuell framgång (Hofstede et al., 2010). Vidare understryker Hofstede et al (2010) att individen formar identiteten genom personliga egenskaper, såsom utbildning, med syfte att senare uppnå självständighet. I samhällen som präglas av en stark individualism är förbindelsen mellan människor ofta svaga förutom inom familjen, och individerna förväntas ta hand om sig själva (Hofstede et al., 2010). På så sätt kännetecknas individualism av konkurrens och prestation på individnivå och eget intresse går före gruppens.

Hofstedes enkätundersökning angående IBM visade att fritid, frihet och personlig utmaning var starkt relaterade till individualism. Kollektivism kännetecknas å andra sidan av att följa

traditioner, respektera auktoriteter och ta hänsyn till gruppen före den egna individualiteten. Dessutom antyder undersökningen att det finns en korrelation mellan landets välstånd och graden av individualism, länder som är mer förmögna är allt oftast individualistiska medan mindre utvecklade länder styrs av kollektivism (Hofstede et al., 2010).

2.2.3 Maskulinitet mot femininitet

Maskulinitet vs femininitet eftersträvar att förstå och analysera olika kulturers syn på könsroller och sociala normer relaterade till kön. Dimensionen reflekterar för traditionellt manliga och kvinnliga värderingar och alla samhällen har förväntningar på respektive kön (Hofstede et al., 2010). Även om det skiljer sig i kultur, vad som anses maskulint respektive feminint, finns tydliga förväntningar på ett visst beteende. Traditionellt sätt värderar "maskulina" egenskaper såsom prestation, framgång och pengar medan feminina värderar sociala mål såsom omsorg, samarbete och livskvalitet. Maskulinitet relaterar till ett samhälle där könsroller är väldefinierade. Män förväntas uppvisa självförtroende, styrka och en inriktning mot materiell framgång, medan kvinnor förväntas vara blygsamma, känsliga och fokusera på livskvalitet. Å andra sidan innebär begreppet femininitet en mer flexibel syn på könsroller, där både män och kvinnor kan uppvisa drag av blygsamhet, ömhet och en önskan att prioritera livskvalitet (Hofstede et al., 2010).

2.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande handlar om samhällets tolerans för osäkerhet och risken för okända situationer. Dimensioner tydliggör hur individen lever med insikten att de inte har fullständig förutsägbarhet kring framtida händelser och utmaningar, och hur de hanterar osäkerheten. Är ett land högt rankad på osäkerhetsundvikande tyder det ofta på starka regler, normer och ritualer för att minimera osäkerheten, skapa stabilitet och minska okonventionella beteenden (Hofstede et al., 2010). Det innebär att människor föredrar att följa tydliga regler och strukturer och undviker risktagande och förändring. Länder med ett lågt osäkerhetsundvikande är mer benägna att tolerera osäkerhet samt förändring. Individen är öppen för nya idéer, risktagande och innovativa lösningar. Hofstede et al. (2010) menar att individer med lägre osäkerhetsundvikande prioriterar flexibilitet och det finns mindre betoning på formella regler och hierarkiska strukturer.

De faktorer som anses avgörande för att mäta skillnader om osäkerhetsundvikande är följande:

- Arbetsrelaterad stress (skala 1-5)
- Överensstämmer med påståendet “Företagsregler bör inte brytas, även om medarbetarna anser det är för företagets bästa” (skala 1-5).
- Hur länge de anställda avser att stanna på företaget.

De faktorer som presenterats återspeglar nivån av ångest i samhället. En hög ångestnivå i samhället indikerar på en hög grad av arbetsrelaterad stress. Dessutom är det vanligt att människor håller med till påståenden om att följa företagets regler för att minska sin

osäkerhet. Vidare kan en hög ångestnivå hindra människor från att byta arbetsgivare av rädsla för den osäkerhet det medför (Hofstede et al., 2010).

2.2.5 Lång- mot kortidsorientering

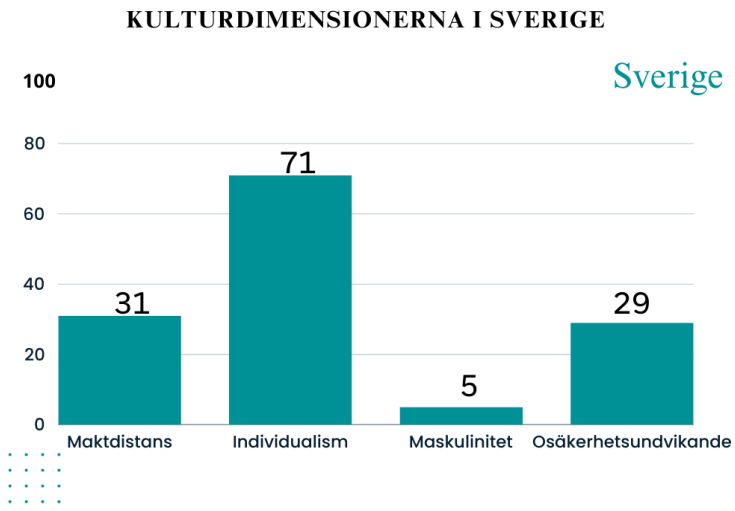
Dimensionen syftar på hur samhällen balanserar tradition och långsiktiga mål mot förändring och kortsiktiga resultat. Lång- mot kortidsorientering avser samhället syn på tiden, det inkluderar värderingar av framtiden i förhållande till nuet samt det förflutna. I samhällen med långtidsorientering värdesätts uthållighet, strukturerade relationer genom status, sparsamhet och en känsla av skam (Hofstede et al., 2010). I kortidsorientering betonas etiska påståenden, personlig stabilitet, att rädda ansiktet och respekt för traditioner. Det är ofta utvecklingsländer som tenderar att visa kort tidsperspektiv (Hofstede et al., 2010).

2.2.6 Tillfredsställelse och återhållsamhet

Dimensionen om eftergivenhet/återhållsamhet syftar till att mäta individers benägenhet att njuta av livet och ha roligt. Det innebär en svaghet för att tillfredsställa grundläggande mänskliga behov. Återhållsamhet handlar om att reglera eller begränsa dessa nöjen enligt sociala normer. Det finns en svag korrelation mellan maktdistans och återhållsamhet, vilket antyder att samhällen med en hierarkisk struktur tenderar att vara mindre benägna till överflöd (Hofstede et al.,2010).

2.2.7 Hofstedes kulturdimensioner i Sverige

Tabellen visar de fyra ursprungliga dimensionerna i Sverige baserat på Hofstedes kulturdimensioner i Sverige. Skalan görs mellan 0-100.



Tabell 1. Egenkonstruerad tabell baserad på Sveriges dimensionsindex *"Cultures and Organizations Software of The Mind"* (Hofstede et al., 2010)

Sverige brukar betraktas med lågt maktavstånd, det finns en relativt låg grad av hierarki och en starkare betoning på jämlikhet och öppen kommunikation. Ledaren anses konsulterande och demokratisk och organisationer är decentraliserade (Hofstede et al., 2010). Kommunikationen mellan över- och underordnad är informell och underordnade ges möjlighet att påverka beslut och att bli konsulterande av närmaste chef. Individualiteten anses å andra sidan hög, där går individens intresse först. Självständighet och personlig frihet anses viktiga värderingar. Hofstede et al. (2010) menar att anställningar inte baseras utifrån grupptillhörighet utan istället på utbildning och erfarenheter.

Sverige är i jämförelse med andra länder ett feminint samhälle, där värderingar som jämställdhet, vårdande och samarbete betonas. Det finns även en stark tradition att främja jämställdhet mellan könen och integrera både män och kvinnor i samhället, på så vis visar Sverige på ett väldigt lågt värde på maskulinitet och extremt individualistiskt (Hofstede et al., 2010).

Osäkerhetsundvikandet är relativt låg i Sverige, det innebär att det finns en viss tolerans för förändring och risk, det är vanligt med mer flexibla normer och regler. Det finns en öppenhet för innovation och nya idéer i det svenska samhället. Detta innebär även arbetsplatserna är mer flexibla och de anställda inte är kontrollerade på samma sätt (Hofstede et al., 2010).

2.3 Kulturell intelligens (CQ)

Som tidigare presenteras handlar Kulturell intelligens (CQ) om "en persons förmåga att effektivt anpassa sig till nya kulturella kontexter" (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003). Kulturell intelligens används i studien för att se vilken roll den har i linjechefers hantering av multikulturella team. Studien använder CQ för att förstå ledarens förmåga att förstå, anpassa och kommunicera över kulturella gränser för att hantera dessa multikulturella team. Kulturell intelligens kan delas in i tre delar: de kognitiva komponenterna inkluderat metakognitiv CQ, motivationskomponenter och beteendekomponenter (se figur.1).

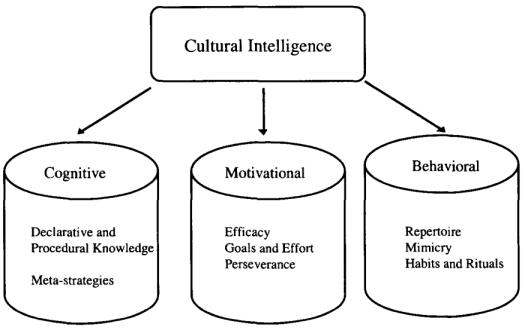


Fig. 1. Facets of Cultural Intelligence.

Figur 1. Cultural Intelligence av Earley (2002)

2.3.1 Kognitiva komponenter

Enligt Ang et al. (2007) handlar den metakognitiva CQ om förmågan att kunna tänka och förstå saker samtidigt som man är medveten om hur man tänker och förstår saker. Det inkluderar förmågan att utifrån olika kulturella kontexter kunna planera, övervaka men även ändra på vilket sätt man tänker. De personer som har en hög metakognition är medvetna om att andra tänker och anpassar sig därefter i interaktionen med dessa.

Kognitiv CQ berör däremot kognitiva processer av ett lägre slag i form av kunskap om normer, praxis och konventioner som finns i olika kulturer. Dessa kunskaper kommer både genom utbildning men även genom tidigare personliga erfarenheter. De personer som besitter en hög kognitiv CQ har därmed kunskaper kring skillnader och likheter mellan olika kulturer och dess ekonomiska, juridiska och sociala system (Triandis 1994 och Brislin et al 2006, se Ang et al 2007).

2.3.2 Motivationskomponenter

Enligt Ang et al (2007) handlar motivationskomponenter om den förmågan som finns att ge både uppmärksamhet och energi till att lära sig om men även att fungera i situationer med kulturella skillnader. Resultatet blir därav att de personer som besitter en god motivationsbaserad CQ väljer att rikta sin energi och uppmärksamhet mot dessa interkulturella situationer baserat på deras inre intresse (Deci and Ryan 1985 se Ang et al (2007) men även självförtroendet om att de besitter den förmågan som krävs för att framgångsrikt navigera i dessa interkulturella situationer (Bandura 2002 se Ang et al 2007). Enligt Earley (2002) är den motivationsbaserad CQ av yttersta vikt då personer som inte tror på sin egen förmåga till förståelse för personer med skild kulturell bakgrund ofta efter ett tidigare misslyckande väljer att inte försätta sig i liknande situationer. Det krävs därav en högre grad av självförtroende för att personer ska våga engagera sig i kulturella kontexter. De personer som besitter en högre grad av självförtroende väljer även tillgå strategier för att övervinna uppkomna hinder vid dessa interkulturella möten. Sådana hinder som till en första anblick saknar uppenbara lösningar. På så vis är en hög CQ ett mått på effektivitet i samband med dessa interkulturella möten.

2.3.3 Beteendekomponenter

Enligt Ang et al (2007) är beteendekomponenten ett komplement till de tidigare två komponenterna. Med detta menas att den kognitiva förmågan för kulturell förståelse och motivationen till att lära och fungera i dessa sammanhang kompletteras med förmågan för den enskilde att anpassa sitt beteende (Hall 1959 se Ang et al 2007) . Detta handlar om att uppvisa både verbala och icke-verbala lämpliga handlingar vid dessa interkulturella möten, något som kräver en bred tillgång på beteenden. Personer med en hög beteendemässigt CQ kan därmed påvisa den kulturella färdigheten genom att anpassa sina handlingar efter situationen. Detta kan exempelvis handla om att använda olika typer av gester, ord, tonfall eller ansiktsuttryck beroende på kulturell kontext (Gudykunst et al 1988 se Ang et al 2007). Enligt Earley (2002) argumenteras det för vikten av att inte enbart agera på samma sätt som någon i en annan kultur genom att låtsas vara medlem i dennas kultur, det handlar istället om att genomföra handlingarna på ett sådant sätt att personer från kulturen kan känna sig

bekväma och avslappnade. En person som besitter ett högt beteendemässigt CQ besitter därmed förmågan att interagera men även omedvetet imitera andra människor, något som i regel skapar positiva effekter på interaktionen.

2.4 Summering av teoretiska referensram

För att kunna svara på forskningsfrågan om hur linjechefer hanterar ledningen av multikulturella team, föreliggande skillnader och likheter i kvalifikationer samt vilken roll kulturell intelligens har i denna kontext, används som tidigare beskrivet ledarskap inom team i form av Team Leadership Model, Hofstedes kulturdimensioner, teorin om kulturell intelligens (CQ), samt tidigare forskning rörande hantering av multikulturella team.

Studien använder ledarskap inom team för att förstå hur ledare effektivt hanterar grupper av individer som är beroende av varandra för att nå gemensamma mål. Studien tillämpar utifrån detta "Team Leadership Model" som ramverk för att förstå hur ledare hanterar sina team genom att fokusera på olika aspekter av ledarskapet. Modellen betonar vikten av att övervaka teamets prestation kontinuerligt och vidta lämpliga åtgärder för att säkerställa effektiviteten. Modellen ger ett ramverk för hur ledare anpassar sitt ledarskap i sin hantering för att möta teamets behov för att uppnå bättre resultat och långsiktig framgång.

Hofstedes kulturdimensioner används för att kunna identifiera gällande mönster om rapporterade attityder mellan olika kulturer. De utvalda dimensionerna som är föremål för vidare analys är maktdistans, individualism-kollektivism, maskulinitet-femininitet och osäkerhetsundvikande. Hofstedes kulturdimensioner bidrar därmed med ett ramverk för kommande frågeställning till respektive respondent gällande frågor för vardera utvald dimension.

Teorin om CQ integreras i denna kontext genom applicering av de tre komponenterna metakognitiv/kognitiv, motivation och beteende med bakgrund att skapa en förståelse för ledarnas förmåga att effektivt anpassa sig till nya kulturella kontexter. Ang et al. (2007) menar att förmågan är avgörande i multikulturella arbetsmiljöer där olika kulturella normer, värderingar samt beteenden existerar. De metakognitiva/kognitiva komponenterna används för att undersöka om ledaren identifierar föreliggande skillnader hos sina medarbetare gällande attityder i fråga om kulturdimensionerna. Motivationskomponenterna används genom att undersöka ledarens uppvisade inställning till dessa föreliggande skillnader medan beteendekomponenterna i sin tur undersöker ledarnas anpassning till dessa skillnader. Teorin om CQ används även som referensram i skapandet av en större förståelse för intervjupersonernas kulturella intelligens genom att ligga till grund för intervjuguiden om de kompletterande frågorna om CQ. Denna undersöker intervjupersonernas direkta kulturella intelligens fristående från Hofstedes kulturdimensioner.

Författarna betraktar även tidigare forskningsresultat angående hanteringen av multikulturella team som en fundamental byggsten i teorin. Genom att integrera tidigare forskning från hantering av multikulturella team strävar studien efter att identifiera specifika utmaningar samt möjligheter linjechefer står inför i hanteringen av multikulturella team. Dessa konkretiseras sedan i en kompletterande del av intervjuguiden.

3 Metod

I detta avsnitt presenteras uppsatsens forskningsmetod och ansats för att vidare diskutera utvalda undersökningsobjekt, datainsamlingsmetod och analysmetod. Slutligen kommer uppsatsens trovärdighet och pålitlighet att diskuteras samt etiska överväganden som författarna tagit i beaktning.

Syftet med studien är som tidigare beskrivet att skapa förståelse, utforska och analysera hur linjechefer i multikulturella team hanterar styrningen av dessa team och vilka potentiella skillnader och likheter som kan förekomma mellan högkvalificerade kontra lågkvalificerade multikulturella team. Dessutom vill en förståelse väckas kring rollen av linjechefens kulturella intelligens i denna kontext. För att uppnå syftet med studien och besvara följande forskningsfrågor används en "fallstudie". När man strävar efter att uppnå förståelse är fallstudier en tillämplig forskningsmetod (Merriam, 1994). Fallstudier definieras på en rad olika sätt, Merriam (1994) menar att en fallstudie handlar om att undersöka en specifik händelse, såsom ett skeende, en person eller en grupp av individer. Det går i linje med det område denna uppsats tar. Studien är en komparativ fallstudie av multikulturella arbetsgrupper med olika kompetensprofiler, där en avgränsning görs mot en lågkvalificerad samt högkvalificerad arbetskraft i multikulturella team. Denna differentiering kommer att tillåta studien att utforska och analysera skillnader och likheter i hanteringen av multikulturella team samt rollen som kulturell intelligens i dessa sammanhang.

I enlighet med Merriam (1994) kan fallstudier antingen ha en kvalitativ eller kvantitativ ansats. Fokus i studien ligger på att få insikt och skapa förståelse, därav har valets gjorts på en kvalitativ ansats. Likväl görs valet av den bristande kunskap som finns inom ämnet om hantering av multikulturella team. Jacobsen (2017) understryker bland annat att detta gör det särskilt relevant med en kvalitativ ansats. Vid valet av en kvalitativ metod åläggs författarna specifika förväntningar, dessa inkluderar författarnas strävan efter att erhålla en djup förståelse för hur individen uppfattar verkligheten inom en specifik kontext. Målsättningen är att sträva efter att försöka återskapa och förstå den sociala verkligheten på ett sätt som speglar respondenternas perspektiv (Bryman & Bell, 2017).

Studien antar en deduktiv ansats och utgår därmed från befintlig teoretisk referensram och använder den som vägledning för att analysera den empiriska datan. Den deduktiva ansatsen utgår från att förväntningar formuleras om hur det ser ut inom det område som ska undersökas. Därefter samlas empiriskt material in för att pröva om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. På så vis går studien från teori till empiri (Jacobsen, 2017). Studien utgår från etablerad teori och tidigare forskning för att formulera förväntningar. Studien strävar på så sätt att fördjupa förståelse av det undersökta fenomenet med utgångspunkt från befintlig teoretisk kunskap. Innan datainsamlingen påbörjades hade

författarna en klar teori och empirin styrdes på så sätt av de teoretiska antaganden, detta i linje med (Jacobsen, 2017)

3.1 Undersökningsobjekt

I varje fall finns det otaliga platser och människor som kan vara föremål för observationer. Burgess (1982); se Merriam (1994) menar att vid tillämpningen av en fallstudie måste författarna besluta när, var och vilka som ska observeras, det gör så en avgränsning mot de specifika fallet. Det primära syftet med studien är att utforska och analysera hur linjechefer i multikulturella team hanterar styrningen av dessa team och vilka potentiella skillnader och likheter förekommer i ledningen av högkvalificerade kontra lågkvalificerade multikulturella team. Vi vill även skapa en förståelse kring vilken roll linjechefens kulturella intelligens har i denna typ av kontext. Därför har studien valt att studera fem undersökningsobjekt, två av dessa objekt är ledare över högkvalificerade arbetsgrupper och tre över lågkvalificerade. Med högkvalificerad arbetskraft syftar studien på eftergymnasial utbildning, 3 år eller mer. Det är även väsentligt att multikulturella team är en integrerad del av företagens struktur.

Respondenterna har valts på grund av att de har adekvat kunskap om de sammanhang som utgör studiens undersökningsobjekt och adresserade frågeställningar. Studien utgår från ett målinriktat urval, på så vis kan författarna rikta in sig till intervjupersoner som kan bidra med svar på frågeställningarna och därigenom öka författarnas förståelse. Bryman (2018) understryker att målinriktade urval bidrar till att öka förståelsen för representativa insikter från respondenterna. Samtidigt menar Merriam (1994) att det är av stor vikt att upptäcka, förstå och skapa insikt när målinriktat urval tillämpas. Urvalet bör därmed genomföras på ett sådant sätt att författarna potentiellt kan erhålla så mycket kunskap som möjligt.

Studien utgår från ett svenskt perspektiv med fem verksamheter involverade i olika sektorer i Västmanlands län. Antalet undersökningsobjekt görs för att skapa en så pass omfattande empiri som möjligt. Sökningen görs med ett målinriktat urval och genom tidigare kontakter. Vid sökandet av tänkbara respondenter gjordes en filtrering att verksamheten måste inkludera multikulturella team. Resultatet av urvalsprocessen mynnade ut i fem olika verksamheter som vidare kontaktades via mejl. *Skiftledaren och enhetschefen* är enligt studiens beteckning kategoriserade som ledare av högkvalificerade arbetsgrupper medan *försäljningschefen, områdeschefen och säljcoachen* kvalificerar sig som lågkvalificerade.

3.2 Datainsamling

Eftersom studien baserat på få enheter är ansikte mot ansikte intervju att rekommendera (Jacobsen, 2017). Datainsamlingen gjordes via intervjuer för att skapa ett personligt möte och skapa en inblick i individens olika erfarenheter och synpunkter. Det erbjöd författarna en möjlighet att förstå respondenternas perspektiv på situationen i samband med studiens syfte. Enligt Jacobsen (2017) är fördelarna med ansikte mot ansikte möjligheten att ställa följdfrågor samt klargöra svar och frågor. Det ger en möjlighet att säkerställa att svaren är korrekt uppfattade och att en riktig bild av respondenternas svar ges. Möjligheten till detta

försvåras om intervjuerna sker enbart via e-post eller liknande. Intervjuer med respektive respondent genomfördes över det digitala verktyget ZOOM och Teams. Valet av intervjuform grundar sig i att respondenterna och författarna befinner sig på geografiskt olika platser och att det passar bäst tidsmässigt enligt respondenterna.

Intervjuerna var semistrukturerade med hänsyn till att syftet var att fördjupa förståelsen inom ämnet. En intervjuguide (se bilaga 1) följde de semistrukturerade intervjuerna, den behandlade de specifika teman som var av intresse för de som skulle undersökas i studien. På så vis skapas en struktur som inte utesluter respondenternas möjlighet att själva utforma sina svar. Även med användningen av intervjuguiden var författarna, i linje med Bryman och Bell (2017) beskrivning av semistrukturerade intervjuer, flexibla när det kommer till ordningen av de teman som behandlades. Dessutom tillämpades lyhördhet för att följa upp respondenternas svar med ytterligare frågor. Respektive intervjuer spelades in på mobilen enligt godkännande av respondenterna för att sedan transkriberas i efterhand.

3.3 Analysmetod

Efter vardera intervjun transkriberades ljudinspelningarna ordagrant vilket skapade oss möjlighet att ta del av materialet i dess renaste form och gå tillbaka till detta vid uppkommande behov. För att identifiera mönster och utveckla en vidare analys krävdes en analysmetod. Analysmetoden som valdes som hjälpmedel för vidare analys av det empiriska materialet är i denna uppsats en kvalitativ innehållsanalys. Bakgrunden till detta val ligger i möjligheten att med denna typ av innehållsanalys tolka de faktiska innehållet av empirin (Jacobsen 2017).

Arbetet med att utföra en kvalitativ innehållsanalys började med en förberedelsefas för att välja en enhet för analys. Detta blev transkriberingen som baserades på de intervjuer som genomförts. För att skapa en uppfattning av vad som framkommit i intervjuerna och från vilka respondenter lästes transkriberingen igenom ett flertal gånger.

Som tidigare beskrivet användes en innehållsanalys, som bygger på antaganden att det som respondenterna uttrycker i en intervju kan reduceras till mindre övergripande kategorier (Krippen-dorf, 2013:2; se Jacobsen, 2017). Därav bestod nästa steg i analysarbetet av en organiseringsfas där författarna valde att utveckla strukturerade kodningsmatriser med stöd av den teoretiska referensramen. Bakgrunden till detta val låg i att författarna utgick från att uppnå studiens syfte med hjälp av den teoretiska referensramen vilket naturligt gjorde att författarna valde att tillämpa en deduktiv innehållsanalys (Elo & Kyngäs, 2008).

Kodningsmatriser skapades för respektive kulturella dimension där respektive komponent för CQ även var integrerat vilket föll naturligt då intervjuguiden var uppbyggd utifrån samma mönster. Först tog citat ut från det empiriska materialet för att sedan konkretiseras genom att skapa de övergripande innebörd (Se bilaga 2). Utfallet av innebörden av respektive kulturella dimension samt CQ sammanställdes sedan i en gemensam matris (Se bilaga 2). Kodningen kring det empiriska materialet från de kompletterande frågorna om CQ startade likaså i

upptaget av citat för att sedan konkretiseras genom att skapa den övergripande innebörden. Dessa kategoriserades sedan i en huvudkategori (Se bilaga 2). Det empiriska materialet rörande de kompletterande frågorna om hantering av multikulturella team följde samma arbetsprocess.

En ytterligare möjlig analysmetod hade kunnat vara induktiv innehållsanalys. För att göra det möjligt skapas en öppen kodning och egna kategorier Elo och Kyngäs (2008). Som tidigare framhållit uppfylls syftet med studien genom den teoretiska referensramen och de begrepp som finns angående multikulturella team. Författarna ansåg därmed att analysmetoden baseras på befintliga begrepp. Genom att inkludera kategorier baserat på etablerad teori valdes en deduktiv innehållsanalys.

3.4 Trovärdighet och pålitlighet

En studie måste kunna betraktas som pålitlig, särskilt när det gäller studiens tillförlitlighet och trovärdighet. Eventuella mätfel som påverkar resultaten av studien får inte förekomma utan den måste vara utförd på ett trovärdigt sätt. Jacobsen (2017) menar att resultaten av studien ska vara tillräckligt korrekta och trovärdiga att utfallet skulle bli detsamma om undersökningen genomfördes igen.

Lincoln och Guba har tagit fram fyra kriterier som bygger på trovärdighet och som i sin tur bedömer en kvalitativ studies hållbarhet (Lincoln och Guba 1985 se Bryman och Bell 2017). De fyra kriterierna är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse vilka är viktiga att beakta i en kvalitativ studie. Kriteriet tillförlitlighet behandlar troligheten och sannolikheten av en studies resultat. Överförbarheten behandlar resultatets möjlighet till applicering även i andra kontextuella sammanhang. Pålitligheten behandlar istället om resultatet skulle bli likartat om de genomfördes vid ett annat sammanhang. Slutligen behandlar kriteriet bekräftelse författarnas egen objektivitet i det egna arbetet och därmed författarnas förmåga att vara medveten om och kontrollera de egna personliga värderingarna. Genom att uppfylla detta kriterium minimeras risken att påverka undersökningen och skapa skeva resultat.

Författarna av uppsatsen har därmed under studiens gång haft dessa fyra kriterier att förhålla sig till. Ett exempel på hänsyn som tagits till kriteriet överförbarhet är en medvetenhet kring den specifika kontexten sammanhanget som studien genomförts i. Undersökningsobjekten är en relativt liten grupp med den gemensamma egenskapen att dessa är linjechefer för ett multikulturellt team. Det har därmed varit av vikt att beskriva studiens specifika kontext för att läsarna av denna uppsats själva ska ha förmågan att bedöma överförbarheten av studiens resultat i andra kontextuellt sammanhang. Ett annat exempel för att öka pålitligheten av uppsatsen är att författarna detaljerat beskriva arbetsprocessen med en kritisk och objektiv synvinkel. Bland annat ligger gällande innehållsanalysen intervjuguiden bifogad för läsarna att ta del av. Författarna har även varit medvetna om sina egna personliga värderingar och erfarenheter under studiens gång och den påverkan dessa kan ha på analysarbetet och vidare slutsatser, något som är svårt att bortse ifrån. Det har därmed varit av vikt för författarna att

själva reflektera över sin egen objektivitet för att minimera risken för påverkan till den uträkning som är möjlig.

3.5 Etiska överväganden

Forskningsetiken är av avgörande betydelse för en korrekt genomförd studie. Författarna strävar efter att kunna bidra med kunskap som är pålitlig och trovärdig som tidigare diskuterats. Studien måste vara tillförlitlig, genomföras på ett sanningsenligt sätt och hålla hög kvalitet. Detta är grundläggande principer för en god forskningssed (Merriam, 1994). Vidare lyfte Merriam (1994) att det är den individuella forskaren som ansvarar för att säkerställa att studien genomförs på ett etiskt acceptabelt sätt även om forskaren inte alltid kan följa specifika regler och riktlinjer kopplat till etik.

För att möta dessa etiska aspekter har det varit av yttersta vikt att inte reagera på respondentens svar på frågorna med egna preferenser och förbli så pass neutrala som möjligt. Detsamma gäller även under transkriberingen, författarna har ordagrant skrivit det respondenterna gett i svar till vardera fråga. Författarna har även tagit hänsyn till de andra tre grundläggande principerna till god företagssed som förutom tillförlitlighet handlar om ärlighet, respekt och ansvar. Principerna är avsedda att ge forskare vägledning i hanteringen av praktiska, etiska och intellektuella problem som är förknippade med studien (Vetenskapsrådet, 2022). Ärlighet handlar om att studien utvecklas på ett fullständigt och så pass objektivt sätt som möjligt kan tänkas vara utifrån den valda metodiken. Respekt syftar på att alla som är involverade i forskningsprocessen behandlas med värdighet och respekt och att forskarna tar ansvar för hela processen för forskningens konsekvenser.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras den data som samlats in genom intervjuer med respektive respondent. Syftet med presentationen av empirin är att ge studien ett underlag för analys. Datan är hämtad från transkriberingen som gjordes i direkt anslutning till intervjuerna som sedan har kodats. För varje respondent kommer varje del av intervjuguiden vara inkluderande från Hofstedes kulturdimensionsteori till CQ och vidare till Hantering av multikulturella team. Empiriska materialet presenterats person för person med anledning av att underlätta för läsaren att skapa sig en helhetsbild för respektive respondent och grad av kvalificering.

4.1 Försäljningschefen inom telefonbranschen

Försäljningschefen arbetar i dagsläget som regionchef och innehar ett försäljningsansvar för ett tiotal butiker inom telefonbranschen. Hen har arbetat på företaget i snart tio år och har haft sin nuvarande befattning strax över ett år. Innan hen klev in i sin nuvarande position hade hen en liknande roll men till en mindre skala. Respondenten beskrev att arbetsgruppen består av åtta ledare, både tjejer och killar mellan åldrarna 22 och 35. Hen beskrev även att det finns en mix av olika kulturer i arbetsgruppen men har svårt att förmedla de exakta nationella kulturerna som finns representerade. Hen beskriver att hen pratar engelska och svenska.

4.1.1 Hofstedes kulturdimensioner

Nedan redogörs empirin med bakgrund av intervjuguidens föreliggande uppdelning i frågor rörande hofstedes fyra dimensioner: maktdistans, kollektivism/individualism, maskulinitet/femininitet samt osäkerhetsundvikande. De frågor där respondenten inte identifierat några skillnader bland sina medarbetare kommer inte att redogöras först i empiri-kapitlet. Dessa kan istället vara till förmån att vidare diskutera i den kommande analysen med bakgrund i ledarens avsaknad av identifikation av föreliggande skillnader. I detta empiriska underlag berörs synen på hierarki bland medarbetarna (maktdistans) samt behovet av regler och instruktioner (osäkerhetsundvikande).

Maktdistans

Försäljningschefen berättade att synen på ledare präglas av respekt och en etablerad hierarki där chefen har tydlig auktoritet mot sitt team. Det fanns en tydlig medvetenhet om att beslut tas av ledaren, samtidigt som respondenten försöker involvera sina medarbetare i beslutsprocessen så mycket som möjligt. Ledaren beskrev viss skillnad hos sina medarbetare i synen på dem som ledare. Detta är dock inget som ledaren skulle säga är något problem så länge ingen i arbetsgruppen tar över. Ledaren berättade även att denna försöker att bemöta gruppen utifrån hur de vill ha det. Det kan bland annat handla om att ledaren får korrigera sitt ledarskap i form av att en del medarbetare kräver mer kommunikation eller struktur medan andra inte kräver samma behov. Det handlar även för ledaren om att få in mer tystlåtna

individer i det gemensamma samtalet. Försäljningschefen framhävde även att medarbetare med längre erfarenhet och ett självförtroende är allt mer benägna att uttrycka sitt missnöje, de medarbetare som är mindre erfarna tenderar istället att vara mer återhållsamma och följsamma. Respondenten beskrev inte sin egentliga uppfattning kring dessa skillnader men beskriver att hen anpassar sig efter de individuella skillnaderna genom att läsa mellan raderna när hen pratar med mer oerfarna kollegor. Likaså uttrycker respondenten skillnader i mottagandet av beslut hos sina medarbetare.

" Ja, det gör det. Det beror inte på erfarenhet och självförtroende. Med bra självförtroende och kanske jobba länge med stabila fötterna på jorden vågar jag vara mer tydlig och inte höja rösten men vara tydlig I kommunikationen. De som inte jobbar så länge och är lite oerfaren kanske man får läsa mellan radarn lite mer med. "- Försäljningschefen

Kollektivism/Individualism

Försäljningschefen uttryckte bland annat att gruppen har en stark gemenskap som förbättrats över tid. Hen menade att det var tufft i början på sin nya tjänst att skapa en stark gruppdynamik. Respondenten beskrev att synen på de individuella kontra det kollektiva i grunden är ganska lika i arbetsgruppen, men att det kan föreligga viss skillnad mellan medarbetarna, något intervjupersonen inte väljer att uttrycka sin åsikt närmare om. För att bemöta dessa olikheter försöker ledaren se till att bjuda in till samtal framförallt för att ingen ska bli alltför ensam.

Även då gruppen är utspridd och kommunikationen främst går via digitala plattformar, beskrev respondenten att de ständigt strävar mot gemensamma mål och att gruppen blir allt mer sammansvetsad. Det finns en medvetenhet att olika individer kräver olika nivåer av stöd för att känna sig delaktiga i gruppen. Det finns en tydlig blandning av individuella mål och gruppbaserade prestationer. Försäljningschefen underströk att fokuset ligger på teamet och det är teamets framgångar som prioriteras. Samtidigt finns en tydlig bild att vissa individer fokuserar på sina egna individuella prestationer mer. Hen framhävde vikten att guida och stödja sina medarbetare samtidigt som att hålla ett stort fokus på de övergripande målen, på så vis skapa en balans mellan individuella och kollektiva prestationer.

"Men grunden är väl att de flesta jobbar mycket för att teamet ska gå bra. Men absolut, det finns de som fokuserar mycket mer på sitt individ. Och bygger sin individförsäljning för att ta gruppen. Och det finns en del som försöker coacha mer och skapa en bättre gruppdynamik. Det finns både och men jag tror grunden är att teamet ska lyckas."- Försäljningschefen

Maskulinitet/ Femininitet

Försäljningschefen poängterade att dominans, styrka och konkurrenskraft är närvarande i en säljgrupp. Respondenten beskrev framförallt att det i gruppen är väldigt självförtroende och prestationsstyrt men att det å andra sidan varierar detta på ett individuellt plan. Hen var positiv till variationen i stort men inom vissa ramar då vissa typer av beteende kan ta allt för stor plats. För att möta denna variation försökte ledaren styra medarbetarna efter individuella skillnader genom att få in fler i samtalen. Hen såg dock vissa svårigheter med dessa i form av att de använder Teams i sin interaktion och upplever att det ibland kan upplevas som lite krystat och att det varit lättare att i ett live forum få fler talare.

"Så att försöker väl styra och försöker få in fler och fler i samtalen. Men det är det som ibland stoppar upp lite, att Teams är så att man mutar och sånt. Hade det varit I grupp live hade det nog varit fler som hade pratat. Så man får liksom någonstans se det också utifrån att det är lite krystat."- Försäljningschefen

Det fanns enligt Försäljningschefen en viss övergripande kultur att lägga jobbet före sitt personliga liv. En anledning till detta beskrev Försäljningschefen berodde på medarbetarnas ålder och de flesta är i början av sin karriär. Hen beskrev dock inte sin inställning om dessa föreliggande skillnader eller hur denna gör för att bemöta dessa. Detta kan ha att göra med att författarna inte ställde några följdfrågor rörande detta. Även om det finns en kultur av hög arbetsbelastning och konkurrens uppmärksammade försäljningschefen att det finns en viss öppenhet att diskutera känslor och emotionella frågor, detta till trots av den virtuella arbetsmiljön som begränsar denna typ av interaktion. Respondenten uttryckte att det finns vissa variationer i de känslomässiga kontra de faktabaserade diskussionerna. Hen lyfte även att vissa är mer känsliga än andra. Även kring detta har respondenten inte beskrivit sin inställning eller bemötande av dessa skillnader.

Osäkerhetsundvikande

Försäljningschefen noterade bland annat att förändringar initialt väcker oro och frågor i gruppen, men dessa är vanligtvis inte långvariga. Gruppen är vana vid stora förändringar vilket lett till att de inte längre tar striden. Hen identifierade skillnader i arbetsgruppen gällande bemötandet av förändringar eller osäkerheter grundat i medarbetarnas förmåga att prestera. De medarbetarna som det går tuffare för har ibland lättare att fastna i yttre faktorer. Förutom detta upplevde hen även att vissa individer i regel fastnar vid dessa förändringar eller osäkerheter. Försäljningschefen försöker numera prata utifrån bolagets perspektiv och att vissa förändringar inte går att påverka och känner sig i regel trygga i att bemöta potentiella skillnader i arbetsgruppens reaktioner. Några anpassningar utifrån medarbetarnas behov yttras inte utan ledaren verkar hålla samma strategi rakt igenom.

"Och ja, hur jag tacklar det. Förr I tiden kanske man blev lite orolig och sa vad förklarat, men nu för tiden försöker prata ut från bolagets perspektiv på att det är sånt som sker och vi kan inte göra något åt det". - Försäljningschefen

4.1.2 CQ

Nedan redovisas det empiriska materialet som mynnade ut i kodningen av intervjuguiden kompletterande frågor om CQ.

Metakognitiv/Kognitiv

Försäljningschefen beskrev att denna i grunden inte är medveten om hur hen tänker när denna interagerar med människor från olika kulturer. Istället beskrev denna att den ser person för person och ibland tenderar att glömma bort den kulturella aspekten. Det är något som denna ibland kan komma att reflektera över och tänka på i integrationen med människor från andra kulturer. Gällande anpassning av sin förståelse för andra kulturer framhävde personen att denna tror att den gör detta men att hen inte är så insatt i ämnet, istället framställer denna att den har en bra grundsyn på människan. Även här framhävde personen att detta kanske kan ha gjort detta mer men att det i regel inte är något den lägger så stor vikt vid.

"Alltså både ja och nej, skulle jag säga. Jag är väl ganska så här... Jag ser varje person för personen, grunden. Ibland glömmer man bort det…. Men nej, annars skulle jag inte säga att det är något jag går runt och tänker på" - Försäljningschefen

Försäljningschefen beskrev att denna är bekant med andra samhällssystem men att det beror helt på vem man jämför med. Kunskapen är något som kommit med åren som en följd av erfarenhet och inget som hen besatt i 20-årsåldern. Gällande kunskap om andra kulturella värderingar och religioner uttryckte respondenten att hen har en inblick i detta men inte skulle uttrycka det som direkt kunskap.

" Det är också svårt att svara på vad man jämför med. Om jag skulle fått den här rollen när jag var 20 så nej, men jag skulle säga att jag har betydligt bättre koll nu efter min erfarenhet och fått levt livet på ett annat sätt. "- Försäljningschefen

Motivation & Beteende

Försäljningschefen lyfte framförallt svårigheten med att beskriva om hen trivs att arbeta med människor från andra kulturer utifrån olika kulturella bakgrunder eller i form av att de i regel är en blandning av olika typer av individer i gruppen. Denna tror dock att det kulturella perspektivet kan skapa en bättre dynamik i gruppen då det blir en blandning av olika grundvärderingar som gör att det blir ett annat tempo i gruppen gentemot en mer homogen grupp. Tryggheten att integrera och skapa band med människor från andra kulturer är något som kommit med tidigare erfarenheter inom lagsport och omklädningsmiljöer där individer kommer från olika ställen men sprungit mot samma mål.

" Jo, det gör jag. Jag har spelat mycket idrott och hängt mycket i olika omklädningsrum. Så jag tror jag har fått mycket kunskap därifrån. Man springer mot samma mål men kommer från olika ställen. Så det tycker jag att jag har lärt mig från ungdomen."- Försäljningschefen

Gällande frågorna om ledaren beteende gör korrigeringar i sitt språkliga beteende, såsom accent och ton när denna integrerar i multikulturella grupper uttryckt denna att den inte

ändrar sitt språkliga beteende så mycket utan att hen i grund och botten vet hur man ska bete sig. Inte heller görs anpassning av ansiktsuttryck utifrån olika kulturella sammanhang.

"..Man ska inte säga att jag har ändrat på mig så mycket, men jag vet hur man ska bete sig liksom och så."- Försäljningschefen.

4.1.3 Hantering av multikulturella team

Nedan redogörs det för det empiriska materialet som uppkommit i samband med kodningen av svaren på frågorna gällande hanteringen av multikulturella team.

Utmaningar & kommunikation

Försäljningschefen beskrev att de uppmaningar som denna upplevt med att leda multikulturella team främst grundar sig på för lite personkännedom, då bekantskapen enbart skett på ytan. I vissa fall saknas kunskap kring medarbetarnas värderingar i fråga om tro vilket kan leda till missförstånd.

"Det finns de som kommer från andra länder och har annan tro och grejer som man kanske inte har koll på. Är man extremt mycket åt det hållet så kan det ske missförstånd och grejer I sådana saker"- Försäljningschefen

Försäljningschefen uttryckte att kommunikationen är grundläggande i allt, men framförallt blir ännu viktigare i multikulturella team där förståelse och djupare relationer krävs. Försäljningschefen framhävde att genom att skapa gemensamma mål och tydliga ramar ökar möjligheterna till en effektiv kommunikation och samarbete, detta exemplifieras av ledarens strategi att koppla samman målbilden med kort- och långsiktiga mål.

"Så att mer att verkligen sammansätta gruppen och sätta ett långsiktigt mål framåt som någonstans också har lite kortare mål" - Försäljningschefen

Främjande av kultur

Vad gäller ledarens roll för att främja en kultur av ömsesidig respekt och förståelse för kulturella perspektiv lyfte denna att hen inte gjort något speciellt, egentligen handlar det istället om att ledarens grundsyn speglar dennas ledarskap. Respondenten talade framförallt om rätt och fel och att denna vet när medarbetarna beter sig dåligt och går åt fel håll. Även gällande denna fråga lyfte respondenten ett flertal individuella skillnader som kan komma att påverka gruppdynamiken i stort bortsett från den kulturella aspekten. Det handlar exempelvis om perspektiv som uppväxt etc.

" Men det blir ännu viktigare att allt klaffar bra när vi kommer från olika... Och jag märker att kultur är en sak, men det är olika uppväxter och alltihopa. Så allt flätas ihop till slut och då handlar det om gruppdynamik. Sånt. Det är ungefär samma saker."- Försäljningschefen

Råd till andra ledare

De råden som respondenten främst gav till andra ledare som hanterar multikulturella team är att ha en grundsyn att man ser människan och ge tid att lära känna sina medarbetare genom att även våga fråga frågor rörande privatlivet för att ha en chans att komma bakom kulisserna och kunna leda på rätt sätt. Förutom detta att även agera tydligt och inte behandla medarbetarna olika för att de kommer från olika kulturer. Ledarskapet ska grunda sig i bolagets värderingar i grunden som alla skrivit på genom sitt anställningsavtal med viss tillägg av detaljstyrning.

"Inte behandla folk olika för att de kommer från olika kulturer. Att man leder sitt team utifrån sitt bolags värderingar. Och sen så klart man får ha detaljstyrning för beroende på. Men annars tycker jag att har alla skrivit på ett avtal så ska man göra på ungefär samma sätt I grunden."- Försäljningschefen

4.2 Skiftledaren inom energisektorn

Skiftledaren arbetar i dagsläget inom ett välkänt företag i energisektorn. Hen har arbetat på företaget i snart fyra år och har haft sin innehavande befattning strax över två år. Innan hen klev in i sin nuvarande position arbetade hen som tekniker. Hen beskrev även att det finns en mix av olika kulturer i gruppen och nämner länder som Kina, Albanien, Indien, Turkiet, Grekland, Chile, Australien, England och Sverige. Hen beskriver att hen pratar svenska, spanska och engelska. .

4.2.1 Hofstedes kulturdimensioner

Det empiriska materialet redogörs för på samma sätt som respondent 1. Den fråga där respondenten inte identifierat några skillnader bland sina medarbetare gäller frågan om sättandet av karriär framför personliga liv (maskulinitet/ femininitet).

Maktdistans

Respondenten identifierade skillnader i synen på ledarskap bland medarbetarna i arbetsgruppen som en följd av kulturella aspekter. Här framställde hen framförallt att de från asiatiska länder så som Indien och Kina är vana med andra typer av organisationer. Hen lyfte framförallt att dessa organisationer kantas av mer hierarki än den organisation han verkar inom som är relativt platt. Dock lyfte ledaren att saker och ting med tiden blivit allt mer standardiserat i organisationen.

"Många från asiatiska hållet, om vi pratar Indien och Kina och sådana saker, de kanske är vana med annan sorts organisation, väldigt hierarkisk. Medan här har vi en platt organisation och väldigt högt i tak "- Skiftledaren

Ledarens inställning till dessa existerade skillnader var framförallt att denna vill förstå sina medarbetare för att kunna finna ut vad som driver dessa som individer och vad denna kan göra för att dessa ska kunna leverera på bästa sätt. Ledaren berättade alltså att denna vill anpassa sig efter medarbetarnas individuella behov. Ledaren lyfte även att anpassning som

ledaren efter medarbetarnas individuella behov inte enbart krävs i heterogena mångkulturella grupper utan även i mer homogena grupper utifrån individuella skillnader.

" Ja, alltså att kunna anpassa sig till alla de här olika, det ska du göra i vilket team oavsett. Om det är team som är homogent med bara svenskar och alla har exakt samma bakgrund. Även där måste vi ta ställning till individuella förutsättningar". - Skiftledaren

I fråga om kommunikation gällande missnöje identifierar ledaren även skillnader bland sina medarbetare men har svårare att identifiera bakgrunden till dessa skillnader i form av skillnader i personligheter eller på grund av kulturella aspekter. Här lyfte hen framförallt att det i andra kulturer finns en mer hierarkisk syn på ledaren men att det med tiden blir lättare för medarbetarna att förstå att uppvisa missnöje för chefen inte kommer leda till reprimander. Ledarens uttryckte inte direkt sin inställning till dessa skillnader men försöker att anpassa sitt ledarskap genom att försöka bli en del av gruppen. På så vis kan denna förstå medarbetarnas normala tillstånd och kunna uppmärksamma eventuella tecken på missnöje.

" Ja, absolut. Till vilken grad vi kan säga att det är kulturellt eller personligt det är lite svårt att säga, men jag märker kanske att på andra ställen så kanske man inte har en sådan relation till sin chef. Utan att det är väldigt hierarkiskt. Det finns en osynlig gräns där något. Men med tiden så får man bort det också. När de märker att det kanske är lugnt att beklaga för chefen utan att man får reprimander."- Skiftledaren

Kollektivism/Individualism

Skiftledaren framhävde även teamets gemenskap som betydelsefull, men det finns tydliga skillnader hur individen ser på vikten av gruppen jämfört med det individuella. En del föredrar att arbeta självständigt och prioriterar inte det sociala sammanhanget i gruppen. På så sätt poängterade ledaren betydelsen av att vara inkluderande i sin handling men samtidigt respektera de individer som inte känner behovet att vara sociala. Respondenten menade att dem utgår från gruppbaserade prestationer även om individuella framsteg även uppmuntras. Det finns skillnader i synen på individuella kontra gruppbaserade mål, ledaren menade att medarbetare har egna personliga mål och karriärplaner som förändras över tid. Det finns å andra sidan en avsaknad i reflektion av hur skiftledaren hanterar dessa skillnader i relation till individuella och gruppbaserade målsättningar. Respondenten föreslog istället vikten att skapa en positiv och samarbetsvillig arbetsmiljö, där teamet jobbar tillsammans. Ledaren menade att de sitter i samma båt och lyckas och misslyckas tillsammans, och att teamet mår bra mår även individen bra.

"Vi alla sitter i samma båt. Vi måste lyckas och misslyckas som team. Det tror jag. Det har alltid funnits hos oss tills nyligen skulle jag säga.. Där tror jag det har varit viktigt för mig att visa med exempel om hur viktigt teamets välmående är. Hur det i slutändan gynnar individen också". - Skiftledaren

Maskulinitet/ Femininitet

Ledaren identifierade att det finns tendenser av skillnader i behov att visa dominans, styrka och konkurrenskraft. Detta har mycket att göra med att gruppen nyrekryterar. I den mån de finns skillnader i gruppen försöker ledaren att få bort dem. Hen menade att ingen gynnas av detta långsiktigt utan det viktigaste är att arbeta effektivt som team och på så vis släppa sitt ego. Vidare menade skiftledaren att öppenheten inom gruppen är stor och det ofta förekommer diskussioner om känslor. Ledaren menade att det sällan förekommer konflikter i teamet, samtidigt lyfter ledaren att det finns en variation i gruppen vilka som vågar prata och de som är tysta. Ledaren berättade att hen är öppen för eventuella individuella skillnader genom att denna ofta hittar andra sätt att nå fram till de kollegor som inte är lika öppna. Det finns även en tillit inom gruppen och relationen är stark, information behövs inte direkt delas vidare med HR.

"Vi har haft väldigt få konflikter inom teamet faktiskt. Och jag skulle väl säga att det är på grund av de här personliga, interpersonella relationerna som de har byggt upp med varandra. Alla relationer går inte genom mig, utan det de har tillsammans och sånt har ju bidragit till att luften har kunnat rensas och vissa har varit väldigt tysta"". - Skiftledaren

Osäkerhetsundvikande

Skiftledaren berättade att hen observerat att gruppen reagerar olika på förändringar och osäkerhet. Vissa går det obemärkt förbi medan andra är känsliga för förändringar och kämpar med att hantera dem. Ledaren upplever att denna i dessa situationer till viss del enbart arbetar för att släcka bränder. Denna försöker bemöta skillnaderna bland medarbetarna genom att prioritera de som är främst behövande av stöttning först.

Skiftledaren förmedlade även vikten av tydliga instruktioner och regler i form av standardiserade dokument och muntlig kommunikation, de utmaningar som finns är att överstiga kulturella och språkliga skillnader. För att möta skillnader i gruppen framhävde ledaren att hen anpassar sitt bemötande efter medarbetarnas olikheter och prioriterar framförallt de mest behövande.

"Så självklart när jag ska ta det på engelska med någon vars engelska kanske inte heller är på topp och försöker göra sig förstådd och sådana saker. Det får ta tid och man får använda handgester, man får prata med kroppen. Allt för att göra det så tydligt som möjligt för varandra. För att det inte blir missförstånd. När vi jobbar med kemikalier och allt möjligt sådant, så I värsta fall kan det vara farligt att genomföra instruktioner" - Skiftledaren

4.2.2 CQ

Nedan redovisas det empiriska materialet som mynnade ut i kodningen av intervjuguiden kompletterande frågor om CQ.

Metakognitiv/Kognitiv

Skiftledaren beskrev att hen är konstant medveten om hur hen tänker i dessa sociala sammanhang, framförallt med bakgrund hur denna kan översätta sitt budskap inte enbart språkligt utan även kulturellt. Personen anpassar sin förståelse av olika kulturer i integrationen genom att inte anta saker utan ställer frågor. Som ett sätt att skapa förståelse men även förmedla att denna bryr sig om att lära sig mer. Intervjupersonerna beskriver en varierande grad av bekantskap med hur andra samhällssystem fungerar. Skiftledaren lyfter dock att hans förståelse är begränsad till viss generell kunskap. I frågan om kunskap kring kulturella värderingar och religioner i andra kulturer uttrycker att denna ansett sig lärt sig om kulturella värderingar och religioner i integrationen med personen från andra kulturer

Motivation & Beteende

Gällande frågan om motivation trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder, tycker det är väldigt intressant. Denna känner sig även trygg med att integrera och skapa sociala band med människor från andra kulturer, anser att det finns mycket att lära av och prata om.

Personen anpassar sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, anser att det är ett måste att tala klart och tydligt så att så lite som möjligt försvinner i översättningen. På samma sätt anpassar denna gester och artikulation i interaktionen över kulturella gränser.

4.2.3 Hantering av multikulturella team

Det empiriska materialet gällande hantering av multikulturella team följer ovanstående struktur.

Utmaningar & kommunikation

Skiftledaren förmedlade framförallt utmaningar gällande förväntningar på varandra i gruppen där han förmedlar svårigheterna kring vad medarbetarna kan förvänta sig av denna som ledare och vad teamet förväntas av varandra. De arbetar i det dagliga arbetet efter en svensk modell av samverkan där det inte finns utrymme att inte vara flexibel kring vilka typer av arbetsuppgifter som ska genomföras av enskilda individer. Enligt respondenten krävs det för att möta denna acceptans kring att missförstånd kommer att ske men även arbete kring att minimera dessa risker.

”Men också förväntningar. Förväntningar fram och tillbaka. Vad de ska förvänta sig av mig och vad vi som team förväntar oss av dem. Och hur samarbetet ska ske enligt vad vi försöker få till en svensk modell av samverkan… Man kan inte komma in och säga att jag är bara här för att göra det här. Och allt annat utanför. Det hamnar inte på mitt bord. Så den här flexibiliteten I vad man förväntas göra också. Vi tar i beräkning att missförstånd kommer att ske, då försöker vi så mycket vi kan se till att det finns så lite utrymme för det här missförståndet att ske.”- Skiftledaren

Skiftledaren poängterade att kommunikation är kärnan för all effektivitet och resultat i ett multikulturellt team. Tydlighet och struktur ses som en nyckelfaktor samt en öppen dialog om

individens dagsform och behov. För att lyckas med kommunikationen anser ledaren att denna behöver vara delaktig genom att ha tillgång till den information som delas. På så vis har denna möjlighet att snappa upp saker innan de blir ett för stort missförstånd.

Främjande av kultur

Skiftledaren använder sig av en strukturerad och inkluderande strategi för att främja kulturell förståelse. Respondenten framhävde vikten av att alla medlemmar får komma till tals och uppmuntra till aktivt deltagande i diskussioner. Ledaren använder regelbundna möten samt gemensamma chattar för att diskutera processer och lösa konflikter som uppstår i teamet. Metoden har inneburit att teamet ofta själva löser problem och samtidigt uppskattar den inkluderande kulturen.

"När jag säger vi, då menar jag teamet, mig inkluderad, eftersom det här har varit så viktig del för oss. Det är ju att, tillbaka till det att inte bara att det ska vara öppet för alla att komma till tals." - Skiftledaren

Råd till andra ledare

Skiftledaren underströk vikten att vara lyhörd och ta intresse i medarbetarnas bakgrund och kompetenser, även sådana som inte är dokumenterade i CV. Respondenten framhävde att ledare bör undvika antaganden och istället vara tydliga med sina förväntningar. En bra kännedom om varje medarbetares drivkrafter och kompetenser är avgörande för att motivera dem och på så vis nå det bästa resultatet. Ledaren uttryckte även vikten av att inte göra saker utan att tydlighet är viktigt. Dessutom trycker hen på vikten av frihet under ansvar för medarbetarna och att medarbetarna ställer upp för varandra.

"Så att vi får arbeta under så mycket frihet under ansvar som möjligt. Så ni kan lägga upp jobbet hur ni vill. Och då spelar det ingen roll om du är ledig eller din kollega är ledig för att det finns någon som kan täcka upp det och hit och dit. För att ni ställer upp för varandra" - Skiftledaren

4.3 Enhetschefen inom regional sjukvård

Enhetschefen arbetar i dagsläget som enhetschef inom regional sjukvård och har ansvar över tre grupper. Hen har arbetat på sin innehavande befattning strax över fem år. Innan hen klev in i sin nuvarande position jobbade hen som sjuksköterska. Respondenten beskrev att arbetsgruppen består av 29 personer. Hen beskrev även att det finns en mix av olika kulturer i gruppen. Där länder som Iran, Japan, Kina, Spanien, Italien, Bosnien, Norge, Sverige och Eritrea är representerade. Hen beskriver att hen pratar svenska och engelska.

4.3.1 Hofstedes kulturdimensioner

Det empiriska materialet redogörs för på samma sätt som respondent 1. Den fråga där respondenten inte identifierat några skillnader bland sina medarbetare De frågor där respondenten inte identifierat några skillnader bland sina medarbetare kommer inte att

redogöras för. Dessa utgör frågan om synen maktdistans (beslut) och styrka och dominans(maskulinitet/femininitet).

Maktdistans

Enhetschefen förklarade att synen på chefer generellt positiv och chefen ses som en stödjande figur som hjälper och guidar medarbetarna, med tydliga gränser för vilka frågor som hanteras av chefen respektive medarbetarna själva. Det finns små skillnader i hur olika individer i arbetsgruppen ser på ledarskapet, och hierarkin uppfattas inte som strikt, chefen är snarare en del av gruppen än en överordnad.

När det kommer till hierarki förklarar enhetschefen att även om det finns en önskan om en platt struktur, innebär chefsrollen ett särskilt mandat att ta beslut, ibland obekväma sådana. Detta påverkar relationen till medarbetarna, särskilt för den som tidigare varit kollega men nu är chef. Synen på hierarki kan variera något inom gruppen, men variationen är liten. Det saknas reflektion av respondenten hur hen hanterar dessa skillnader som föreligger i teamet.

Beslutsfattande inom arbetsgruppen sker inom ramen för en offentlig organisation, där beslut högst uppifrån på politisk nivå kan förändra riktningen. På verksamhetsnivå fattas beslut genom regelbundna arbetsplatsträffar och informationsmöten, där medarbetarnas åsikter och tankar beaktas.

Missnöje uttrycks på olika sätt, dels genom direkt kontakt, samtal i fikarummet eller på möten. Chefen upplever att missnöjet alltid kommer fram, ofta genom att någon i gruppen talar för de andra. Det finns kulturella skillnader i hur direkt medarbetarna är i att framföra missnöje, där medarbetare från andra framförallt andra kulturer inte alltid är lika bekväma med att direkt prata med chefen. För att bemöta detta närmar sig chefen dessa individer på mer informella sätt, som i fikarummet, för att bygga relationer och skapa en öppen kommunikation.

Kollektivism/Individualism

Gruppgemenskapen ansågs enligt ledaren som bra och hjälpsam. Arbetet är individuellt men med en förståelse för gruppen som helhet. Respondenten identifierade vissa skillnader gällande synen på gruppen kontra det individuella och uttryckte positivitet till dessa skillnader dock beskrev denna inga direkta anpassningar till dessa.

Mål sätts utifrån medarbetarundersökningar och anpassas för att förbättra arbetsmiljön och hantera arbetsbelastningen. De individuella mål som sätts upp är ofta kopplade till medarbetarsamtal och lönesamtal, medan de kollektiva målen fokuserar på gruppens övergripande framgång. Det finns en avsaknad i reflektion från enhetschefen gällande hanteringen av de skillnader som fanns i gruppen kopplat till synen på det individuella och kollektiva.

Maskulinitet/Femininitet

I vårdenhet understryks vikten av att arbeta tillsammans som ett team för att tillgodose patienternas behov, och individer prioriterar sitt personliga liv framför karriären. Ledaren identifierade dock skillnader i arbetsgruppen men som handlar mer om medkänsla för patienter än om direkta karriärambitioner, en skillnad som både kan ses som positiv och negativ. Handledning erbjuds som en typ av anpassning för de medarbetare som behöver mer stöttning. Öppenheten att diskutera känslor och emotionella frågor är hög även fast det enligt enhetschefen finns alldeles för lite tid till det. Likväl diskuterar medarbetarna sina känslor och poängterade att det nu ingår på arbetsplatsen att utbilda sig för att kunna uttrycka sina känslor och även hantera dem. Respondenten uttryckte vissa kulturella skillnader gällande den emotionella förmågan med detta menas att vissa medarbetare blir väldigt ledsna av patientens sinnesstämning. Ingen direkt reflektion gjordes kring ledarens uppfattning om dessa skillnader men uttryckte återigen anpassningen genom erbjuden handledning.

”Ja, tyvärr finns det för lite tid, men är det verkligen så att det behövs så inom vårdyrket har vi handledning. Eller personalen hade handledning. Några gånger per termin.” - Enhetschefen.

Osäkerhetsundvikande

Även enhetschefen beskrev att reaktionerna på förändring och osäkerhet varierar stort inom gruppen, här lyfter ledaren en kulturell skillnad i teamet. Det tenderar nämligen att finna en större oro och känsloyttringar bland det svenskfödda i arbetsgruppen jämfört med andra nationella kulturer.

“Så tänker jag nog att det var mera oro och känsloyttringar inför förändringar bland svenskfödda. Där var nog, hur ska jag säga, icke-svenska mer följsamma utifrån att man accepterade på ett annat sätt. Eller följde med. Jag kan inte minnas samma sätt. Så det var något mer svenskt.”- Enhetschefen.

För att hantera skillnaderna betonade enhetschefen vikten av grupperspektiv för att planera och genomföra förändringar samt fördela instruktioner och regler. Enhetschefen återgav att det finns vissa skillnader mellan individerna men att det i stort finns ett stort behov av tydliga och uppdaterade instruktioner och rutiner kopplat till framförallt säkerhetsrelaterade ärenden. För att hantera skillnaderna i gruppen föreslår ledaren vikten av att se på förändringar sakligt och skapa en gemensam handlingsplan och riskbedömning. Respondenten beskrev att arbetsgruppen samlas för att diskutera och planera hur de ska kunna hantera förändringarna tillsammans, detta för att möta reaktionerna på ett strukturerat sätt.

Skapa en plan och handlingsplan och riskbedömningar och alltihopa. Så sätter man ihop en arbetsgrupp. Så att det blir något utifrån själva förändringen som man får ta. - Enhetschefen.

4.3.2 CQ

Nedan redovisas det empiriska materialet som mynnade ut i kodningen av intervjuguiden kompletterande frågor om CQ.

Metakognitiv/Kognitiv

Personen är medveten om hur denna tänker när den interagerar med människor från andra kulturer, är öppen, nyfiken och ställer frågor. Denna anpassar även sin förståelse av olika kulturer när hen interagerar med människor från kulturer som är nya för denna. Den skulle inte vilja påstå att hen är bekant med andra samhällssystem. Denna har ansetts att ha fått kunskap om kulturella värderingar och religioner genom att arbeta länge inom vården även via intern utbildning.

Motivation & Beteende

Personen trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder, det är inget hinder utifrån kultur utan mer personlighet. Denna känner sig också trygg med att integrera och skapa sociala band med människor från andra kulturer, anser att nyfikenhet, öppenhet och ställa frågor är viktigt.

Personen anpassar till viss del sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, väljer lättare ord och enklare språk. Denna är inte medveten om att denna anpassar sitt ansiktsuttryck i interaktioner över kulturella gränser.

4.3.3 Hantering av multikulturella team

Utmaningar & kommunikation

Enhetschefen försöker alltid att ställa många frågor för att minimera risker för missförstånd. Bland dem frågar ledaren om alla uppfattat dennas budskap och att de är varmt välkomna att i efterhand komma och ställa frågor. Missförstånd kan även ske på grund av språkliga svårigheter. Enhetschefen beskrev även att denna i ett flertal forum använder samma teknik med att ställa många frågor till sina medarbetare. De kan bland annat beröra matpreferenser och liknande på grund av kulturella skillnader.

"Återigen, Jag ställer frågor. Vad tror. Du det är? Återigen, jag ställer frågor och liksom... Till exempel om man ska bjuda på fika. Det kan vara fläskkött och vissa kulturella skillnader." - Enhetschefen

Ledaren lyfte även vikten av kommunikation, ledaren inkluderar även betydelsen av reflektioner samt låta olika personer hålla i möten för att säkerställa alla medarbetares delaktighet och åsikter.

Främjande av kultur

Kommunikationen är nyckeln till framgång enligt enhetschefen som alltid ställer frågor till sina medarbetare och uppmuntrar en öppen dialog om kulturella skillnader. Respondenten exemplifierade bland annat att hen ställer om matpreferenser och hur dessa kan förmedlas till gruppen. Genom att ställa frågor och undvika gå bakom ryggen på någon försöker enhetschefen att främja en öppen och respektfull kultur. Förutom detta har ledaren varit involverad i utbildning för att integrera olika kulturer i den dagliga verksamheten. Detta förelåg en specialkonstruktion för att kunna integrera personer med en annan EU-legitimation att anpassas till jobb i Sverige.

Råd till andra ledare

Enhetschefen förespråkar nyfikenhet och öppenhet likväl att ställa frågor direkt till sina medarbetare. Respondenten framhävde vikten av att vara genuint intresserad av medarbetarnas behov och preferenser.

"Jag tror att nyfikenhet och öppenhet och ställ frågor var öppen" - Enhetschefen

Kopplat till grad av kvalificering betonade respondenten att mindre kvalificerade arbetsgrupper behöver ett mer instruerande och motiverande ledarskap, särskilt om språkliga barriärer förekommer. Här är även instruktioner viktigt att de förstås på ett korrekt sätt.

4.4 Områdeschefen inom hemtjänst, servicehus & vårdboende

Områdeschefen arbetar i dagsläget som områdeschef för hemtjänst, servicehus och ett vårdboende. Hen har arbetat på företaget i 27 år och har haft sin innehavande befattning strax över 12 år. Innan hen klev in i sin nuvarande position jobbade hen som sjuksköterska. Respondenten beskrev att arbetsgruppen består av 47 personer. Hen beskrev även att det finns en mix av olika kulturer i arbetsgruppen där länder som Finland, Turkiet, Iran och Irak, Persien och Sverige är representerade. Hen beskriver att hen pratar svenska och engelska. .

4.4.1 Hofstedes kulturdimensioner

Det empiriska materialet redogörs för på samma sätt som respondent 1. De frågor där respondenten inte identifierat några skillnader bland sina medarbetare kommer inte att redogöras för. Dessa utgör frågan om synen på målsättning (individualism/kollektivism) och personligt liv kontra karriär (maskulinitet/femininitet).

Maktdistans

Områdeschefen identifierade skillnader i synen på ledarskap bland sina medarbetare. Det saknades dock en direkt reflektion om upplevelsen av dessa skillnader. Istället lyfte ledaren de korrigeringar som denna gör i sitt ledarskap utifrån individernas behov genom att skapa en öppen och gemensam dialog.

Områdeschefen lyfte å andra sidan fram att det råder en mer negativ syn på hierarki inom organisationen. Det finns en känsla av chefsförakt bland vissa arbetsgrupper inom kommunen som ledaren är verksam inom. Områdeschefen menade att medarbetarna har svårt att acceptera att någon annan ska leda dem vilket återspeglas i nedan citat. Även om respondenten inte direkt antyder att det finns ett chefsförakt inom sitt team finns en tydlig sådan inom verksamheten i stort.

"Vissa här har svårt att acceptera att någon annan ska bestämma över dem. Det finns en stark kultur av chefsförakt i vissa arbetsgrupper"- Områdeschefen

När diskussionen kommer in på synen på hierarki och auktoritet inom organisationen beskrev ledaren att det initialt finns en skillnad i gruppen. Det finns många auktoritära inslag enligt ledaren, en känsla av vi och de. Personer med högre befattningar agerar på ett sätt som förstärker uppdelningen istället för att främja en mer samarbetsinriktad kultur. Områdeschefen beskrev likväl att det kan förekomma att missnöjet istället förmedlas bakom ryggen och det blir en *"vi och de känsla istället för en känsla av att det är vi tillsammans"*.

Områdeschefen poängterade att det då behövs en öppen dialog eftersom det är beslut som måste tas inom gruppen. Kommunikation sker oftast vid gemensamma träffar. För att bemöta chefsföraktet har verksamheten börjat involvera företagshälsovården samt ett tätt arbete med psykologer för att försöka bryta det negativa klimatet.

För att möta missnöjet krävs det enligt respondenten en öppen dialog med sina medarbetare för att förbättra kommunikationen. Där försöker ledaren bemöta missnöjet genom gemensamma träffar och även passa på att lyfta de som inte tar plats i gruppen och på så sätt vara transparent i sin kommunikation, det föreligger därmed en skillnad i gruppen hur missnöjen förmedlas. Respondent 4 beskrev att det främst är på individnivå. Besluten i arbetsgruppen tas ibland av personer i högre befattningar och förmedlas sedan vidare till medarbetarna, det finns en skillnad i hur medarbetarna upplever dessa beslut men oftast respekteras. Trots att besluten inte alltid är populära måste de ändå genomföras inom organisationen. Områdeschefen strävar efter att ha en öppen dialog och inkludera medarbetarna i beslutsprocessen när det är möjligt. Det finns en avsaknad i reflektion hur ledaren bemöter dessa skillnader i beslutsdelen.

Kollektivism/Individualism

Områdeschefen framhävde vikten av gemenskapen inom teamet och det finns en medvetenhet om att individer kan ha olika behov när det gäller att känna sig delaktiga och inkluderande. Ledaren upplever gemenskapen i gruppen som bra, även om upplevelsen kan variera från dag till dag. Respondenterna föreslår vikten att se till varje individ, även de som är tysta i bakgrunden och försöka lyssna till deras behov. Områdeschefen har observerat att individer ofta mognar över tid, särskilt de som varit en del av gruppen under en längre tid. För att hantera skillnader i gruppen försöker ledaren lyfta de tystare individerna i gruppen genom att erbjuda dem möjligheten att uttrycka sina åsikter i enskilda samtal.

"Jag försöker lyfta de som är tysta, men jag vill heller inte hänga ut dem lite grann på möte.. Om man vet att det är tufft för vissa att prata i grupp, då försöker jag heller inte att locka fram en dialog där." - Områdeschefen

Maskulinitet/ Femininitet

Områdeschefen menade att dominans och konkurrenskraft inte är nödvändig men kan förekomma då vissa vill hävda sig. Det poängterade dock ledaren inte vara negativt utan kan vara positivt genom att det visar på mognad och att man vågar ta plats. För att bemöta skillnaderna i gruppen anser hen att bemöta utifrån individuella förutsättningar, även om målet i slutändan är gemensamt som grupp. Det finns en avsaknad i reflektion hur ledaren faktiskt anpassar sig för att möta dessa skillnader.

"Så i vår grupp är det absolut att man vill hävda sig och sånt. Men jag skulle också säga att det är väldigt, väldigt prestationsstyrt och självförtroendestyrt"- Områdeschefen

Enligt respondenten är gruppen öppen att diskutera känslor och emotionella frågor på arbetsplatsen, det finns dock en variation i gruppen. Områdeschefen framhävde att skillnaden troligtvis beror på vilket klientel individen jobbar med. Vissa grupper behöver prata om sina känslor medan andra inte har samma behov. Respondenten tydliggör inte hur hen anpassar sitt ledarskap för att hantera dessa skillnader eller dess direkta upplevelser av dessa föreliggande skillnader.

Osäkerhetsundvikande

Områdeschefen framhävde att oron i gruppen är generell men att gruppen är mottaglig för förändring. Oron grundar sig på de digitala systemen. Skillnaden i gruppen är stor och vissa medarbetare känner sig inte mogna för förändring och det skapar därmed en individuell oro för att inte klara förändringarna. Det finns ingen tydlighet att detta är kulturellt utan oron är mer på individnivå. Detta påverkar uppfattningen om behovet med tydliga riktlinjer och instruktioner.

Man tror inte att man klarar av det. Ja, det handlar om att lita på sig själv".- Områdeschefen

Vidare understryker områdeschefen att oron kring dessa förändringar måste mötas med tydlighet där varje individ ska få möjlighet till tydliga rutiner och riktlinjer, ledaren menade att dörren alltid står öppen för eventuella frågor och funderingar. Även om respondenten

delar sina tankar, saknas en djupare reflektion kring hur respondenten faktiskt hanterar skillnaderna för att tillgodose medarbetarnas behov.

4.4.2 CQ

Nedan redovisas det empiriska materialet som mynnade ut i kodningen av intervjuguiden kompletterande frågor om CQ.

Metakognitiv/Kognitiv

Personen försöker vara medveten om hur hen tänker när hen interagerar med människor från andra kulturer, försöker läsa lite grann och ta reda på fakta. Ledaren påstår även sig ha förståelse av olika kulturer. Respondenten skulle likväl vilja påstå att hen är bekant med andra samhällssystem, om inte så är fallet tar hen reda på fakta. Områdeschefen anser sig även ha kunskap om kulturella värderingar och religioner, kanske inte till 100% men kanske till 75%.

Motivation & Beteende

Områdeschefen uttrycker en positiv inställning till att samarbeta och umgås med människor från andra nationella kulturer. Hen trivs med denna interaktion och känner sig trygg med att skapa sociala band även med personer från kulturer som hen inte är så bekant med. Personen anpassar sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, gör det medvetet genom att tala lugnare, tydligare och begära återkoppling. Dessutom anpassar denna sitt ansiktsuttryck i interaktioner över kulturella gränser, mimiken och hur denna talar med ögon och rör sig.

4.4.3 Hantering av multikulturella team

Utmaningar & kommunikation

Områdeschefen beskrev att de försöker att inte ha för många mångkulturella samtidigt på arbetsplatsen för att undvika problematiken med att de blir missförstånd och liknande. Ledaren försöker introducera en medarbetarna med en annan kulturell bakgrund och försöker sällan medvetet att inte introducera flera med utländsk härkomst under samma tillfälle med anledning att inte skapa för stora kommunikationsproblem.

”Jag försöker att inte ha allt för många mångkulturella samtidigt på arbetsplatsen för att inte möta på den här problematiken med att det blir missförstånd och så.” - Områdeschefen

Ledaren har även stött på vissa kulturella svårigheter avseende omvårdandet av män kontra kvinnor då det enligt denna föreligger vissa kulturella skillnader. Dessa kulturella skillnader har ledaren även identifierat bland sina medarbetare i synen på den avlidna.

Områdeschefen föreslår vikten av språkutveckling och en trygg miljö för att underlätta kommunikationen i teamet. Genom att erbjuda stöd och en öppen dialog kan hinder som språkbarriärer och övervinnas och en mer inkluderande arbetsmiljö skapas.

"Det är väl att bjuda in och försöka ha en öppen dialog med de här individerna. Eller med alla i arbetsgruppen, att alla har den synen på att vi måste ta det lite lugnare med den personen som har vissa problem att förstå språket" - Områdeschefen

Främjande av kultur

Områdeschefen menade att hen inte har någon speciell strategi utan försöker att lyssna till sina medarbetare och låta dem dela med sig av sina erfarenheter och vanor. Ledaren beskrev att hen alltid försöker vara öppen och lyssna till sina medarbetare. Respondenten tog upp ett exempel där hen stöttade en medarbetare genom en svår period relaterad till kulturella och religiösa restriktioner. Områdeschefen menade att hen lyssnade på medarbetarens behov och gav stöd för att på så vis visa respekt för medarbetarnas kulturella och personliga behov.

"Den religionen så får egentligen inte hon gå in till den döde utifrån, men då får man ju bemöta det därifrån och så får man, vi fick lotsa in henne och vara med henne i den situationen så att hon ändå får ta del av den saken. Sen vet jag att hon har det tufft ändå, men då gäller det att stötta henne på sidan här nu i vardagssituationer som ändå är när man jobbar med äldre. Det är livets slut som vi jobbar mot." - Områdeschefen.

Råd till andra ledare

Som råd till andra ledare rekommenderade områdeschefen att introducera nya medarbetare gradvis för att låta varje individ bli trygg och stabil inom teamet. Hen betonar vikten av att undvika kulturkrockar och stötta sina nya medarbetare när kulturella skillnader förekommer.

"Det jag känner och det är ju det här att inte ta in för många åt gången utan låta dem bli trygga, att de får bli stabila I arbetsgruppen. En och en åt gången och inte tio." - Områdeschefen

Respondenten tror att det är lättare i ett team med en högkvalificerad arbetsgrupp av den anledning att medarbetarna ofta då har en högre förståelse och mer utvecklade ramar för sitt arbete.

4.5 Säljcoachen/Produktionschef inom telefonförsäljning

Säljcoachen arbetade som Säljcoachen/produktionschef inom ett telefonförsäljningsföretag. Hen hade denna befattning strax över 1 år. Innan hen klev in i sin position jobbade hen som säljare. Respondenten beskrev att arbetsgruppen bestod av tio personer. Hen beskrev även att det förelåg en mix av olika kulturer såsom Somalia, Nigeria, Thama, Asien, Indien, Slovakien, Kroatien. Hen beskriver att hen pratar svenska, somaliska och engelska .

4.5.1 Hofstedes kulturdimensioner

Det empiriska materialet redogörs för på samma sätt som respondent 1. De frågor där respondenten inte identifierat några skillnader bland sina medarbetare har förbisetts. Dessa utgör frågan om synen på hierarki (maktdistans), beslutsfattande (maktdistans) samt förändringar i arbetsmiljön (osäkerhetsundvikande).

Maktdistans

Säljcoachen identifierade skillnader i synen på ledarskapet bland sina medarbetare men att dessa främst berodde på tidigare personliga relationer gentemot hen. Inställningen till dessa skillnader var att ledaren försöker vara rättvis trots tidigare personliga relationer till medarbetarna. Därigenom försökte ledaren att inte anpassa ledarskapet efter den varierande syn medarbetarna hade på hen som ledare.

Ledaren identifierade även skillnader i kommunikationen kring missnöjet med bakgrund av medarbetarnas erfarenhetsgrad. Säljcoachen identifierade även svårigheter de första månaderna att kommunikationen kring missnöje blev allt för personlig på grund av den personliga relationen till medarbetarna, något som ledaren fick stöttning med senare. Skillnaderna i kommunikationen av missnöjet upplevde ledaren som lite märklig men försökte att bemöta genom att anpassa sig efter vad medarbetarna hade behov av. De medarbetarna som mer uppmärksammade missnöje genom att förmedla fakta kunde hen bemöta direkt i kritiken. Medan medarbetare som kom in mer i en emotionell instabilitet först behövde tröstas innan grundproblemet kunde diskuteras.

"... medan den som kom där, kom och liksom gråtande och berättade missnöjen, fick jag först trösta. Förstå situationen och förklara varför det är sådär och vad jag kommer göra. Det var flera steg med den personen än vad det var med den andra"- Säljcoachen

Kollektivism/Individualism

Säljcoachenen identifierade viss skillnad i synen på gruppen kontra det individuella framförallt till en början i uppdraget men arbetade på sikt för att gruppen skulle bli allt mer kollektivistisk. Dennas inställning till skillnaderna var framförallt och uttrycka vikten av att medarbetarna bör arbeta som ett team och valde därför att implementera en mer teamkänsla. Ledaren beskrev dock inte någon anpassning till individerna med mer individualistiska behov. Säljcoachen betonade även betydelsen av gemenskapen och samarbete för att nå gemensamma mål. Respondenten förklarade att teamen jobbar för att nå de gruppbaserade målen men även betydelsen av de individuella insatserna. Säljcoachen berättade att priser delades ut till de individer som gjorde bäst resultat. Även om säljcoachen beskrev att de försökte jobba mer utifrån gruppbaserade mål, fanns en tydlig individualism i verksamheten.

"..som sagt i början så var det mycket individuellt. Och det var för att vi jobbar inte på det sättet, vi jobbar inte med teammål och liknande. Det var någonting jag införde - Säljcoachen

Maskulinitet/ Femininitet

Säljcoachen identifierade vissa skillnader i tendenser att visa dominans, styrka och konkurrenskraft bland medarbetarna. Eftersom gruppen är prestationsdriven för det med sig en hög konkurrens, å andra sidan varierar detta på ett individuellt plan. Säljcoachen poängterade att jobbet ses som en plattform för att uppnå personlig framgång och belöning.

" Men individuellt när vi hade de här tävlingarna, iPhone 12, det var ju stora priser. Så var det också viktigt att prestera och visa dominans och den där iPhonen ska jag ha. Ett telefonförsäljningsföretag så att man ska ha den mentaliteten i landskapet"- Säljcoachen

Dock lyfter säljcoachen även att skillnader fanns i gruppen. Vissa medarbetare jobbade väldigt hårt och visade en hunger att prestera och en tydlig utvecklingskurva, vissa såg det mer som ett jobb att gå till och gjorde det som behövdes. Ledaren påvisade att hen ställde sig positiv till att visa dominans, styrka och konkurrenskraft i form av att det var en viktig del av telefonförsäljningen. För att möta skillnader i teamet införde säljcoachen förbestämda platser för medarbetarna, detta med anledning av att blandade arbetsgrupper, medarbetarna skulle lära sig av varandra och utvecklas kollektivt.

Ledaren identifierade även skillnader i gruppen avseende att sätta karriären framför sitt personliga liv. Ledaren ställde sig neutral mot skillnaderna som förelåg i teamet och tyckte det viktigaste var att medarbetarna själva var nöjda med situationen. Ledaren gjorde inga direkta anpassningar efter individernas olikheter.

Respondenten identifierade även vissa skillnader i förmåga att diskutera känslor och emotionella frågor, skillnaderna anses framförallt vara en följd av medarbetarnas ålder där yngre medarbetare var mer benägna att prata. Ledaren ställde sig relativt neutral mot de dessa skillnader så länge inte andra blev störda av känsloyttringar. Ledaren försökte även skapa ett klimat där emotionella frågor kom direkt till denna. Bland annat fanns skillnader i gruppen att vissa ville sitta själva. Ledaren lät därav dessa personer sitta på lugnare platsen men var tydlig att samtidigt alltid följa upp med dessa individer och fortsätta få dem att känna sig en del av teamet

Osäkerhetsundvikande

Ledaren identifierade skillnader i arbetsgruppen gällande behovet av instruktioner och regler. För vissa medarbetare var det bland annat viktigt att få en längre utbildning och förståelse för respektive produkt som såldes medan andra tog åt sig informationen direkt. Även skillnader kunde föreligga bland yngre medarbetare kontra äldre på vilket sätt informationen behövdes förmedlas. Äldre hade ett större behov att de inte skulle gå för fort, något ledaren fick anpassa sig efter deras tempo. Ledaren upplevde dessa skillnader som lärorika då ledaren fick anpassa sättet instruktionerna och reglerna förmedlades efter vem denna talade med.

“ Det märkte jag ju på skillnad att de äldsta på kontoret som jag hade, som var över 50 år, de ville ha det supertidigt och allt ska inte gå fort heller, de ska ha det sakta. Så jag var tvungen att anpassa mig efter det."- Säljcoachen

4.5.2 CQ

Nedan redovisas det empiriska materialet som mynnade ut i kodningen av intervjuguiden kompletterande frågor om CQ.

Metakognitiv/Kognitiv

Säljcoachen beskrev att denna är medveten om hur hen tänker när den interagerar med människor från andra kulturer, till exempel genom att prata annorlunda med svenskfödda och icke-svenskfödda. Hen anpassar sitt sätt att interagera med människor beroende på deras kulturella bakgrunder, däribland deras religion. Respondenten fastställde att han undviker att säga något som kan vara olämpligt eller störande. Denna anpassning har med mer erfarenhet blivit allt mer automatiskt. Ledaren framhävde även att hen inte dömer människor och anpassar sin förståelse och beteende när hen möter personer från nya kulturer, detta för att undvika att förolämpa någon. Detsamma gäller anpassningen för förståelsen av olika kulturer då denna försöker att anpassa sig för den nya kulturen den möter. Denna framhävde att hen har en viss förståelse för hur andra samhällssystem fungerar. Vidare menade ledaren att han även har god förståelse för kulturella värderingar och religioner vilket respondenten tillskriver sin uppväxt i en multikulturell miljö och erfarenheter hen samlat på sig.

Motivation & Beteende

Kopplat till motivation framhöll respondenten att hen trivs att umgås och samarbeta med människor från andra nationella kulturer. Hen känner sig också trygg i att integrera och skapa sociala band med människor från andra länder. Detta grundar sig i ett intresse att lära sig mer.

När det kommer till anpassning så menade säljcoachen att hen anpassar sitt språkliga beteende, detta inkluderar accent och ton. Ledaren anpassar sin språknivå beroende på hur mycket svenska den andra personen kan, det för att säkerställa att kommunikationen är tydlig och förståelig.

4.5.3 Hantering av multikulturella team

Utmaningar & kommunikation

Respondenten uttryckte att en svårighet som denna mött i ledningen av multikulturella team framförallt är språkliga svårigheter framförallt då talet som telefonförsäljare är medarbetarnas enda verktyg.

Säljcoachen uttryckte att kommunikationen är jätteviktig i hanteringen av multikulturella team, här framhävde framförallt respondenten att missförstånd lätt kan ske utan en god kommunikation. Ledaren beskrev även potentiella svårigheter med att vissa medarbetare enbart är vana att umgås med den egna folkgruppen och därmed inte vet hur man talar med andra utifrån. Ledaren uttryckte även behovet av närvaro och gemenskap från denna själv för att främja kommunikationen i gruppen. Säljcoachen försökte uppmuntra till att använda det gemensamma språket under arbetstid och en kultur där alla känner sig inkluderade och respekterade, det skapar på så sätt en förbättrad kommunikation.

"För att jag vill inte att man sitter och fnissar och så pratar man sitt språk och så sitter någon annan som inte förstår bredvid och tror att man gör narr av den personen". - Säljcoachen

Främjande av kultur

Säljcoachen berättade att de anpassade arbetsschemat och arbetsmiljön för att respektera religiösa behov hos medarbetarna med muslimsk bakgrund. Under fastemånaden hade de möjlighet att arbeta andra tider samt ha tillgång till ett bönerum. Hen tydliggjorde att dessa förändringar kommuniceras tydligt för att undvika missförstånd och säkerställa rättvis behandling inom hela teamet. Det var även för hen viktigt att alla i gruppen hängde ihop gemensamt och att inga subgrupper skapades med medarbetare från samma land eller samma kulturer

"Ja, det handlar väl mest om när det var fasta för personer som kom från ett islams land. För att de inte käkade lunch, de fick börja lite senare. Och sen jobbade de till 19. Det var viktigt att de andra inte kände någon speciell behandling." - Säljcoachen.

Ett annat sätt som ledaren främjade kulturen var att använda medarbetarnas olika språkkunskaper i samtal med kunder som inte talade svenska. På så vis kunde kunder som hade ett annat modersmål skickades vidare till kollegor inom arbetsgruppen som talade det egna språket, något som gav fina resultat.

Råd till andra ledare

Vidare råder säljcoachen andra chefer att inte döma medarbetarna baserat på förutfattade meningar utan att lyssna och anpassa sig efter deras behov. Respondenten framhävde vikten att inneha en blandning av kulturer inom teamet för att undvika att grupperingar bildas som i sin tur hindrar integrationen. För att ta ledarskapet i relation till grad av kvalificering poängterar ledaren att strukturer, ramar att efterfölja samt tydliga regler redan finns på plats i en kvalificerad grupp såsom läkare på så sätt ändras ledarskapet.

"För, alltså så här, Då har de haft utbildning i många år och även har varit ST läkare, praktik osv. Så där finns det ramar redan på hur allt ska vara, hur man ska vara mot andra." - Säljcoachen

5.Analys

I följande kapitel analyseras det empiriska resultatet som tidigare framställts i avsnittet för empiri. I och med det empiriska materialets omfattning kommer inte respektive respondents svar att analyseras på detaljnivå. Istället har ett urval gjorts till allmänna mönster och intressepunkter som är värda att vidare analysera för att slutligen kunna mynna ut i svaret på forskningsfrågan. Kapitlet är uppdelat i två huvudmoment. Den första delen består av en analys av hanteringen av multikulturella team med vidare fokus på skillnader och likheter mellan kvalifikationerna. Den andra delen fokuserar istället CQ och de föreliggande skillnaderna och likheterna mellan kvalifikationerna. Kapitlet kommer slutligen att knytas ihop med en sammanfattning av de föreliggande fynden.

5.1 Hantering av multikulturella team

Vi kommer i detta kapitel att analysera det empiriska materialet i fråga om hantering av multikulturella team samt de identifierade likheterna och skillnaderna mellan låg- och högkvalificerade arbetsgrupper. Analysen är i huvudsak uppdelad i två delar. Del ett består av en analys av ledarnas hantering i generella ordalag till vill säga bortsett från en uppdelning i kvalifikationsgrad. Del två består först av en analys av likheter och skillnader i hanteringen rörande samma empiriska material från de kompletterande frågorna om hantering. Slutligen görs en analys av likheter och skillnader mellan kvalifikationerna gällande de kompletterande frågorna om anpassning.

5.1.1 Generella mönster rörande hantering

Utmaningar och Kommunikation

En av de mest förekommande utmaningarna som beskrevs av respondenterna var kommunikationsbarriärer. Detta inkluderar språkliga hinder och kulturella missförstånd. Sogancilar och Ors (2018) identifierar bland annat att ineffektiv kommunikation och missförstånd är en av de främsta utmaningar i att hantera ett multikulturellt team. Utmaningarna är ofta acklimatiserade i språkliga barriärer, olika kommunikationsstilar och tolkningar av budskap. Flera respondenter nämner att missförstånd i gruppen ofta tenderar att komma från språkliga barriärer. Enhetschefen samt områdeschefen nämner betydelsen av att ständigt fråga frågor och uppmuntra till öppen kommunikation. Vidare menar säljcoachen att vikten för att undvika missförstånd och främja en inkludering är att använda ett gemensamt språk. Fokuset går i linje med Salehars (2015) tidigare forskning som betonar att effektiv kommunikation är avgörande för att hantera multikulturella team. Studien fastställer tre huvudteman som är kritiska för ledare inom multikulturella team, nyfikenhet, kommunikation och konsistens.

Utifrån empirin poängterar flera respondenter vikten av att ställa frågor och vara intresserad och på så vis aktivt söker förståelse för de olika kulturella bakgrunderna hos sina

teammedlemmar. Temat var extra relevant hos enhetschefen som betonade vikten att vara intresserad av medarbetarnas behov och preferenser. Genomgående finns det en samsyn på kommunikationens betydelse och förklaras som a och o för ett fungerande team. Selahar (2015) menar att kommunikationen handlar om att skapa tydliga och öppna kommunikationskanaler inom teamet och är en avgörande roll i hanteringen. Försäljningschefen och enhetschefen understryker att tydlig och strukturerad kommunikation är avgörande för att minimera missförstånd. De beskriver att de använder tydliga och konkreta instruktioner för att försäkra sig om att alla medarbetare förstår sina uppgifter och mål.

En ytterligare återkommande utmaning bland respondenterna är den bristande personkännedomen och förståelsen för medarbetarna kulturella och religiösa värderingar. Försäljningschefen tydliggör bland annat att ytliga bekantskaper och bristande insikt i medarbetarnas tro kan leda till missförstånd. Detta går i linje med Hofstedes forskning, som betonar vikten att förstå kulturella dimensioner för att förbättra kommunikationen och samarbetet i ett multikulturellt team (Hofstede, 2010). Försäljningschefen understryker även vikten av kommunikationen och att sätta gemensamma mål för att förbättra det initiala samarbetet och förståelsen inom teamet. Även skiftledaren reflekterar om detta och att tydlighet och struktur är avgörande för att minska missförstånd i teamet, vilket stöds av tidigare forskning som pekar på att ledaren måste kommunicera på ett sätt som är begripligt för alla medlemmar i teamet (Lisak & Erez, 2014).

Främjande av Kultur

Även om det finns en samsyn från respondenterna i att främja en kultur av ömsesidig respekt och förståelse inom multikulturella använder sig ledarna av olika strategier. Varken försäljningschefen och områdeschefen beskriver att de aktivt har några specifika strategier som de arbetar utifrån. I stället är det deras grundsyn som speglar ledarskapet där frågan om rätt och fel är det centrala. Försäljningschefen menar istället att gruppdynamiken påverkas av individuella skillnader som går bortom kulturella aspekter. Detta inkluderar uppväxt och personliga erfarenheter. Detta skiljer sig något från Morgan (2006) som betonar vikten att utveckla medvetenhet kring kulturella skillnader och värdet av att därefter kunna reflektera över situationer ur ett främlingsperspektiv. Morgan (2006) framhäver bland annat att kulturer kan ge upphov till olika beteendemönster som medlemmar inom kulturer betraktar som grundläggande. Beteenden som inte överensstämmer med dessa oskrivna regler anses därmed som avvikande och onormala.

Å andra sidan lyfter majoriteten av respondenterna vikten att anpassa sig mot individen för att möta dem i sin kultur. Bland annat lyfter enhetschefen att hen lägger stor vikt att ställa frågor och uppmuntra till en öppen dialog om kulturella skillnader. Även skiftledaren försöker få alla medlemmar att komma till tals och att teamet själva ska kunna lösa problem genom att använda en strukturerad och inkluderande strategi genom regelbundna möten och gemensamma diskussioner. Ochieng och Price (2009) poängterar bland annat att en del i att uppnå kulturell synkronisering och ett effektivt team handlar om att använda sig av ett delaktigt ledarskap.

Sammanfattningsvis visar både empirin och tidigare forskning att även om det finns gemensamma mål och värderingar bland ledare inom multikulturella team, varierar deras strategier och metoder. Variationen reflekterar komplexiteten och mångfalden i att leda multikulturella grupper, där både kulturell känslighet och individuell anpassning spelar avgörande roll.

Råd till andra ledare

Respondenterna ger en rad olika råd till ledare som hanterar multikulturella team. Försäljningschefen råder bland annat ledare att ge tid att lära känna sina medarbetare och leda teamet utifrån bolagets värderingar. Försäljningschefen framhäver även att en viss detaljstyrning ska göras beroende på individens individuella behov. En intressant upptäck är att försäljningschefen beskriver att hen inte ser vikten att behandla medarbetarna annorlunda i sin hantering baserat på deras kulturella bakgrund. Detta går mot Hofstedes (2010) betoning om att förstå och anpassa ledarskapet till medarbetarnas kulturella bakgrund och olikheter. (Barkley & Eggertsson (2017) tydliggör bland annat att ledare bör studera Hofstedes kulturella dimensioner i sin hantering vilket inkluderar anpassning mot nationella kulturer.

Skillnaden i synen på hanteringen är stor jämfört med säljcoachen som föreslår vikten att lyssna till medarbetarnas behov och anpassa sig mot dessa men samtidigt inte ha några förutfattade meningar. Säljcoachen beskriver att i hanteringen är det viktigt att lyssna och anpassa sig efter det för att inte trampa någon på tårna. Detta går även i linje med Caganova et al. (2010) som belyser vikten av kulturell medvetenhet och känslighet. Säljcoachen poängterar även betydelsen av att vara medveten om att nationella kulturer kan skapa grupperingar och det därmed är viktigt att ha en blandning av kulturer inom teamet. Tidigare forskning tyder bland annat på att mångfald på arbetsplatsen även kan leda till ökad innovation, flexibilitet och perspektiv (Cox & Blake, 1991; Knap - Stefaniuk, 2020).

Enhetschefen förespråkar nyfikenhet och öppenhet mot kulturella skillnader, ledaren betonar vikten att ställa frågor och vara genuint intresserad av medarbetarnas behov och på så sätt anpassa delar av sitt ledarskap till gruppens olikheter. Denna inställning återspeglas bland annat av (Knap-Stefaniuk, 2020). Även om det inte finns en tydlig bild hur ledare ska hantera sitt team föreslår Knap-Stefaniuk, 2020 att den med effektiva hanteringen är kulturellt samarbete i form av nya erfarenheter, positiva kulturella utbyten och insikter. Det är tydligt i enhetschefens råd att hen utgår från att påverka varandra aktivt i teamet och främja ett tydligt samarbete.

Skiftledaren ger konkreta råd som kompletterar och i viss grad står i kontrast till de andra ledarnas synpunkter på hantering av multikulturella team. Skiftledaren betonar vikten av att vara lyhörd för medarbetarnas bakgrund och kompetenser, vilket går i linje med enhetschefens och säljcoachen fokus på att förstå och anpassa sig till medarbetarnas behov. Liksom försäljningschefen understryker skiftledaren betydelsen att vara tydlig med förväntningar, vilket är avgörande för att undvika missförstånd i en mångkulturell miljö. Där säljcoachen betonar kulturell medvetenhet och att undvika antaganden, lägger skiftledaren till

en dimension av frihet under ansvar för medarbetarna, vilket låter medarbetarna själva organisera sitt arbete samtidigt som de uppmuntras att ta ansvar för dina uppgifter och stödja varandras behov. Detta kan främja en flexibel och samarbetsinriktad arbetskultur.

Områdeschefen råd skiljer sig något från de andra respondenterna när det gäller råd till andra ledare. Områdeschefen fokuserar på att gradvis introducera nya medarbetare med andra nationella kulturer i ett team. Denna strategi utgår från att skapa en trygg och stabil arbetsmiljö vilket enligt ledaren görs bäst genom att ta in nya medarbetare en i taget istället för i grupper. Områdeschefen menar att det ger varje individ möjlighet att integreras väl och känna sig säker på sin roll. Det är svårt att dra direkta kopplingar mellan områdeschefens råd till tidigare forskning eller teoretiska modeller. Hens fokus är mer praktiskt inriktat och baserat på personliga observationer och erfarenheter. Även om områdeschefens råd inte direkt kopplas till tidigare litteratur reflekterar ledaren om viktiga aspekter av ledarskap i praktiken. Det är å andra sidan enklare att koppla skiftledaren råd till tidigare litteratur eftersom ledaren tar upp lyhördheten för medarbetarnas bakgrund, kompetenser, tydlighet och frihet under ansvar. Bland annat visar studier att kulturell medvetenhet, klar kommunikation och flexibilitet främjar effektivitet och samarbete i multikulturella team. Principer som är förankrade i litteraturen om hantering av team.

Utifrån de råd som ges till andra ledare inom multikulturella team framträder en tydlig variation i ledarskapsstrategier. Tidigare forskning betonar vikten av att ledare hanterar sina team på ett sätt för att maximera prestation och effektivitet. Empiriska datan indikerar emellertid att det finns skillnader mellan de praktiska tillvägagångssätten som ledare faktiskt använder och de metoder som tidigare forskning har föreslagit som mest effektiva. Dessa skillnader belyser de utmaningar och aspekter som ledare ställs inför i hanteringen av multikulturella arbetsgrupper. De konsekvenser som dessa olika tillvägagångssätt kan ha för ett multikulturellt team är betydande. En väl avvägd strategi tar hänsyn till kulturella skillnader och främjar samtidigt en öppen kommunikation och förståelse för den nationella kulturen. Det finns tydliga indikatorer att ledare inom multikulturella team anpassar sin strategi med hänsyn till praktiska erfarenheter som i många avseende stämmer överens med de teoretiska insikterna samt tidigare forskning om hantering.

Det finns även tydliga tecken på att ledarna både valt att möta relationella och uppgiftsorienterade behov i sitt sätt att hantera ledarskapet som beskrivs i enlighet med (Hill , 2016 se Northouse 2016). Genom att påvisa intresse och ställa frågor till sina medarbetare för att söka förståelse i de olika kulturella bakgrunderna och på så sätt arbeta för att uppfylla det mer relationella behovet. Enhetschefen beskriver bland annat hur denna är som en typ av samordnande part för ökad förståelse mellan medarbetarna rörande kulturella aspekter. Samtidigt beskriver andra ledare som behovet av att tydliggöra instruktioner och mål genom att använda tydliga och konkreta instruktioner. Något som kan visa tecken på att ledarna identifierat ett uppgiftsorienterat behov hos arbetsgruppen.

Det kan med bakgrund av detta vara intressant att diskutera i vilka organisatoriska sammanhang ledaren och gruppen befinner sig i. Försäljningschefen befinner sig i ett

organisatoriskt sammanhang där försäljningen är i stort fokus, något hen även behöver sprida vidare till sitt team. På så vis kan det tänkas vara en förklaring till de beskrivna lösningarna anses vara mer av uppgiftsorienterad karaktär, med fokus på bland annat mål-fokus och strukturering för att uppnå effektivitet. Enhetschefen befinner sig dock i en helt annan typ av organisatoriskt sammanhang där omvårdandet av andra människor är det huvudsakliga organisatoriska målet. Att de relationella behoven tas i beaktning även för arbetsgruppen ses därmed inte så konstigt då typiska relationella behov även behöver tas i beaktning i mötet med patienter där bland förtroende måste skapas och support upplevas.

Det kan även vara av intresse att ytterligare diskutera frågan rörande behovet att påvisa dominans, styrka och konkurrenskraft som uppkom vid nyanställningar hos skiftledaren. Ledaren valde det strategiska beslutet att vidta åtgärder mot dessa uppvisade beteende med bakgrund av att hen tyckte det stred mot hans bild av hur teammedlemmarna skulle agera. Enligt Hill (2016 se Northouse 2016) skulle detta till en första anblick kunna ses som ett internt relationellt behov men det skulle även kunna ses som ett uppgiftsorienterat behov i form av att rollerna i teamet är oklara. Det kan både tänkas att nyanställda i organisationen inte ännu har upparbetat ett starkt samarbete med sina kollegor och skapat denna kollektiva syn på arbetet ännu något som ledaren hade kunnat vara med och bidra till i form av inkludering. Det kan även tänkas att de nyanställda inte ännu vet vilken plats dessa ska ta i teamet där denna är van vid andra typer av organisatoriska strukturer från tidigare arbetsplatser och därmed även här behöver vägledning från ledaren.

5.1.2 Likheter och skillnader mellan låg-och högkvalificerade arbetsgrupper gällande de kompletterande frågorna om hantering.

Likheter

Både låg- och högkvalificerade arbetsgrupper delar vissa gemensamma utmaningar och strategier när det gäller hanteringen av multikulturella team. Tydligt genom den empiriska datan framstår betydelsen av kommunikation. Alla respondenter, oberoende kvalifikationsnivå, betonar kommunikationen som avgörande. Klarhet och tydlighet i sin kommunikation ses som nödvändighet för att minimera missförstånd. Majoriteten av respondenterna betonar även behovet att ställa frågor och skapa en öppen dialog för att hantera kulturella skillnader. Även vikten av att förstå medarbetarnas bakgrund framhävs som betydelsefull i hanteringen. Bland annat understryker säljcoachen (lågkvalificerat) att hen i sin hantering anpassade arbetsschemat och arbetsmiljön för att respektera religiösa behov hos sina medarbetare. Enhetschefen (högkvalificerat) betonar vikten att ställa frågor till sina medarbetare och anpassa sig därefter, hen exemplifierar till exempel att det kan beröra matpreferenser.

Det går dock att utläsa från den empiriska datan att Försäljningschefen (lågkvalificerad) betonar att medarbetarna inte bör behandlas olika baserat på deras kulturella bakgrund, utan att ledarskapet bör grunda sig i företagets värderingar. Det är dock svårt att avgöra om denna inställning beror på hanteringen av lågkvalificerad arbetskraft eller om det är en fråga om

individuella preferenser. Detta blir tydligt när man jämför med övriga respondenter som arbetar med lågkvalificerad arbetskraft, vilka i större utsträckning framhåller vikten av att anpassa sitt ledarskap till de olika nationella kulturerna inom teamet.

Skillnader

När det kommer till i hantering av multikulturella team i låg- och högkvalificerade arbetsgrupper framträder framförallt skillnader i deras strategier och utmaningar. Varken försäljningschefen (lågkvalificerat) eller områdeschefen (lågkvalificerat) säger sig använda någon speciell strategi för att främja kulturell förståelse och respekt. Detta indikerar att respondenterna förlitar sig mer på sina personliga värderingar och instinktiva ledarskapsstilar snarare än på strukturerade strategier. Detta skiljer sig mot skiftledaren och enhetschefen som verkar i högkvalificerad arbetsgrupp. Där är båda respondenterna tydliga med sina strategier för att hantera kulturella skillnader och främja förståelse och respekt inom sina team. Skiftledaren betonar vikten av strukturerad och inkluderande kommunikation samt regelbundna möten för att diskutera och lösa konflikter medan enhetschefen strategi innefattar att ställa frågor för att minimera missförstånd och uppmuntra öppen dialog om kulturella skillnader. Denna kontrast antyder att graden av kvalificering i arbetsgrupper kan påverka ledarens benägenhet att utveckla och implementera specifika strategier för att hantera multikulturella team. I högkvalificerade grupper framstår en mer strukturerad och medveten strategi som mer förekommande. Detta kan bero på komplexa krav och högre grad av samverkan som ofta karaktäriserar sådana arbetsmiljöer.

En ytterligare skillnad är ledarskapsstrategier där lågkvalificerade arbetsgrupper tenderar att behöva en mer direkt och konkret ledning. Både försäljningschefen och områdeschefen nämner bland annat att ha en grundsyn på människan och ge tydliga instruktioner för att undvika missförstånd. I dessa kontexter kan ledarskapet vara mer styrande av den anledning att säkerställa att alla medarbetare förstår sina arbetsuppgifter och förväntningar tydligt. Högkvalificerade grupper å andra sidan använder en mer inkluderande och deltagande ledarskapsstrategi. Där betonar skiftledaren och enhetschefen vikten av att alla medlemmar får komma till tals och vara involverade i beslutsfattandet. Detta indikerar att högkvalificerade är mer självständiga och kapabla att ta egna initiativ. De behöver inte då samma grad av styrning utan kan istället dra nytta av en ledarstil som främjar engagemang och interaktion mellan medarbetare. Denna distinktion i ledarskapsstrategier antyder att graden av kvalificering inom arbetsgrupper påverkar vilken typ av ledarskap som är mest effektiv. Hanteringen i lågkvalificerade grupper är tydlig och strukturerad ledning, medan högkvalificerade grupper verkar dra större nytta av ett inkluderande och delaktigt ledarskap som stödjer deras autonomi och initiativförmåga.

I frågan om det skulle skilja sig något i hanteringen kopplat till grad av kvalificering finner studien en intressant observation. Där skiljer sig resonemanget stort mellan försäljningschefen och enhetschefen om de skulle vara verksamma i en högkvalificerad arbetsgrupp. Försäljningschefen antyder att det i grunden skulle vara lika och att det inte skulle skilja sig så mycket utan lyfter istället branschtillhörigheten som en anledning till en annan form av hantering. Enhetschefen däremot understryker att hen tror att det är betydligt

lättare att styra en grupp där fler har eftergymnasial utbildning eftersom det finns en högre förståelse bland dem.

5.1.2 Likheter & skillnader mellan låg- och högkvalificerade arbetsgrupper i fråga om anpassning

Det är svårt att dra paralleller mellan graden av kvalificering och förståelsen för hur man anpassar ledarskapet utifrån maktdistans. Det finns ingen tydlig skillnad i kvalificering, vilka som är mer benägna att reflektera över och justera sitt beteende baserat på individuella behov. Skiftledaren ger bland annat en djupare och nyanserad reflektion över hur hen anpassar sitt ledarskap utifrån maktdistans. Däremot finns inte denna reflektion hos enhetschefen, även om respondenten visar anpassning saknas en djupare reflektion i hanteringen. Ingen av respondenterna med lägre grad av kvalificering ger heller någon djupare diskussion. När det kommer till individualism/kollektivism visar både låg- och högkvalificerade att det finns en viss grad anpassning. Det finns å andra sidan inga tydliga indikationer att det föreligger skillnader när det gäller individualism/kollektivism kopplat till grad av kvalifikation. Inte heller utifrån maskulinitet/femininitet går att utläsa någon signifikant skillnad mellan graden av kvalificering. Både låg- och högkvalificerade visar tendenser att anpassa sitt ledarskap och bemötande dessa baserat på individens enskilda behov.

I analysen av anpassningen kopplat till osäkerhetsundvikande framträder tydliga skillnader mellan respondenter med olika grader av kvalificering. Bland respondenterna kan en viss begränsning i reflektion kring osäkerhetsundvikande och dess anpassning i arbetsmiljön observeras hos både försäljningschefen och områdeschefen (lågkvalificerad). Deras strategier för att hantera förändringar och osäkerhet verkar vara mindre strukturerade och genomtänkta, vilket antyder en bristande förmåga att systematiskt anpassa sig till sådana situationer. Å andra sidan visar områdeschefen en viss förståelse och beredskap genom att dörren alltid står öppen för diskussion, även om en djupare reflektion kring den specifika anpassningen till sin arbetsgrupp saknas.

I kontrast till detta uppvisar både skiftledaren och enhetschefen en mer strukturerad anpassning till osäkerhetsundvikande. Deras strategier tyder på en medvetenhet om behovet av att hantera osäkerhet på ett organiserat och effektivt sätt. Skiftledaren betonar vikten av att anpassa sitt bemötande efter medarbetarnas olikheter och att förtydliga instruktioner för att minska osäkerheten i arbetsmiljön. Likaså berättar enhetschefen om en tydlig planering för medarbetarna och en anpassning av sitt ledarskap efter teamets specifika behov.

Denna analys indikerar att graden av kvalificering kan spela en roll i hur ledare anpassar sig till och hanterar osäkerhetsundvikande i arbetsmiljön. Den mer strukturerade och medvetna anpassningen som observeras hos skiftledaren och enhetschefen kan vara ett resultat av deras högre grad av kvalificering och därmed en ökad förmåga att reflektera över och strategiskt anpassa sig till osäkerheten i arbetsmiljön.

I analysen av anpassning i förhållande till grad av kvalificering framkommer inte några klara skillnader baserat på klassificeringsnivå kopplat till maktdistans, individualism/kollektivism och maskulinitet/femininitet. Å andra sidan tyder resultatet på att högkvalificerade har en mer strukturerad och medveten anpassning till osäkerhetsundvikande. Det framkommer om en mer djupgående och strategisk anpassning i hur ledarna hanterar osäkerheten i arbetsmiljön.

5.2 CQ

Vi kommer i detta kapitel att fokusera på CQ oberoende av kvalifikation för att sedan analysera föreliggande skillnaderna mellan kvalifikationerna. Hofstedes kulturdimensioner används som tidigare beskrivet enbart för att kunna identifiera gällande mönster om rapporterade attityder mellan olika kulturer. Då tidigare forskning kring CQ i huvudsak utgått från kvantitativa studier med mål att förklara hur CQ påverkar resultatet i arbetsgrupper är huvudsyftet med denna analys att bygga på men kunskap kring ledarens praktiska tillämpning av CQ i fråga om hantering. Bristen i den tidigare forskningen gör det därav svårt att knyta analysen till tidigare resultat då denna studie undersöker relativt outforskade områden. Likaså saknas tidigare forskning kring likheter och skillnader i graden av kvalifikation.

5.2.1 Generella mönster oberoende av kvalifikation

Avsaknaden av identifikation

Som tidigare nämnt ska vi återgå till avsaknaden av identifikation från ledarens håll gällande eventuella skillnader i medarbetarnas attityder gällande dimensionerna. Som tidigare presenterats i den teoretiska referensramen används kulturell intelligens för att skapa en förståelse för individers förmåga att effektivt anpassa sig till nya kulturella kontexter (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003). Den metakognitiva/kognitiva komponenten är som tidigare beskrivet den första delen av denna modell om Cultural intelligence. I frågorna kopplade till Hofstedes dimensioner och CQ har identifikationen av dessa föreliggande skillnader varit en förutsättning för att de andra två komponenterna ska kunna reflekteras över.

I form av att intervjupersonerna inte identifierat olikheter bland medarbetarna kan detta tänkas visa tecken på att det finns skillnader som dessa inte haft tillräcklig kulturell intelligens för att identifiera. I den mån intervjupersonerna inte identifierar dessa skillnader går det inte heller att gräva i ledarnas eventuella inställning till dessa skillnader i förhållande till dimensionen gällande (motivationskomponenter) eller eventuella anpassningar (beteendekomponenter). Som empirin påvisar, föreligger denna brist på identifikation för vardera respondenten med en varierande, förekommande grad.

Personliga kontra kulturella olikheter

Under kodningen av empirin uppkom svårigheter att definiera eventuella kulturella olikheter kontra personliga olikheter bland medarbetarna. Empirin visar i vissa fall på tydliga kulturella skillnader i form av bland annat enhetschefens svar att svenskfödda är mer berörda av förändringar i arbetsmiljön, se citat nedan.

"Så tänker jag nog att det var mera oro och känsloyttringar inför förändringar bland svenskfödda. Där var nog, hur ska jag säga, icke-svenska mer följsamma utifrån att man accepterade på ett annat sätt. Eller följde med. Jag kan inte minnas samma sätt. Så det var något mer svenskt."- Enhetschefen.

Å andra sidan var många svar från respondenterna i form av identifikationen av skillnader i arbetsgruppen generella och kan tänkas ligga i medarbetarnas eventuella olikheter i medarbetarnas personlighet. Detta var även något intervjupersonerna själva påtalade svårigheter att navigera i. Skiftledaren inom energi tog bland annat upp att ledaren bör göra anpassningar efter medarbetarnas individuella behov, inte enbart i heterogena mångkulturella grupper utan även i mer homogena grupper utifrån föreliggande individuella skillnader, se citat nedan.

" Ja, alltså att kunna anpassa sig till alla de här olika, det ska du göra i vilket team oavsett. Om det är team som är homogent med bara svenskar och alla har exakt samma bakgrund. Även där måste vi ta ställning till individuella förutsättningar". - Skiftledaren

Samtidigt kan det tänkas att de skillnader som anses bero på personlighet till viss mån är en följd av den kulturella kontexten som denna individ befunnit sig i och befinner sig i. För att återgå till tidigare teori om CQ krävs det enligt (Triandis 1994 och Brislin et al 2006, se Ang et al 2007) kunskaper kring normer, praxis och konventionen för att besitta en högre grad av Kognitiv CQ. Det kan därav antas att ledarnas beskrivna olikheter i gruppen beroende på personlighet är en följd av avsaknad av reflektion kring kulturella aspekter som kan komma att påverka enskilda personer. Frågan om personers olikheter är därmed en komplex fråga där det krävs att ställa frågan om varför denna agerar på det sätt som denna gör. En fråga som går bortom denna uppsats men är väl värd att fundera på i sammanhanget.

Beroendet mellan komponenterna

Det empiriska materialet påvisar ett icke beroende mellan komponenterna motivation och beteende som är intressant att analysera vidare. I många fall har respondenterna identifierat skillnader i attityder gällande dimensionerna hos sina medarbetare och påvisat ett anpassat beteende efter dessa skillnader. Trots detta finns det i många fall en avsaknad av reflektion hos respondenterna kring deras faktiska inställningar till dessa skillnader. Det går därmed inte att finna ut om ledarna är negativa till dessa skillnader vilket skulle kunna påvisa ett lägre CQ alternativt positiva vilket skulle kunna påvisa ett högre CQ. Vi får med detta anta att respondenterna inte ens har kommit till den kulturella intelligens som krävs för att analysera den egna motivationen. Det gör det därför svårt att identifiera respondenternas motivation kring dessa skillnader.

Vi har därmed analyserat förhållandet mellan komponenterna motivation och beteende med bakgrund av avsaknaden av ledarens reflektion om dess inställning (motivationskomponenter) men trots detta påvisade anpassning (beteendekomponenter). Därmed har vi analyserat den potentiella frågan om anpassning enbart kan föreligga som en följd av påvisad motivation. Om vi istället vänder på diskussionen identifieras ett flertal fall från det empiriska materialet där respondenterna reflekterade över sin inställning för de uppkomna identifierade skillnaderna bland medarbetarna med bakgrund av dimensionerna men där inga anpassningar påvisades. Även om detta förelåg till en mindre grad än det tidigare nämnda visas tecken på att ingen direkt beroende förhåller dessa komponenter emellan.

5.2.2 Likheter & skillnader mellan kvalifikationerna i fråga om CQ

Metakognitiv/ Kognitiv

I frågan om likheter och skillnader mellan kvalifikationerna kan vi se vissa mönster rörande det empiriska materialet från frågorna rörande kulturdimensionerna samt de kompletterande frågorna om CQ. En tydlig motsättning till varandra är försäljningschefen (låg kvalificerad) och skiftledaren (hög kvalificerad). De båda identifierar till stor del lika många föreliggande attitydskillnader i arbetsgruppen men med en varierande analys kring bakomliggande orsaker till dessa. Skiftledaren har en allt mer resonerande syn kring dessa skillnader genom att i flera fall framhäva att grunden till skillnaderna ligger i kulturella aspekter. Detta är något som försäljningschefen inte resonerar kring eller i vart fall inte väljer att förmedla vidare. Det skulle därmed kunna påvisa ett högre nivå av CQ från skiftledaren.

Detta går även i linje med respondenternas svar gällande de kompletterande frågorna med fokus på de metakognitiva/kognitiva komponenterna där skiftledaren påvisar ett högre CQ. Försäljningschefen svarar i detta sammanhang att denna inte är medveten om hur hen tänker i interaktionen med människor från olika kulturer. Inte heller upplever denna sig ha kunskap om de kulturella värderingarna och religionerna som föreligger i andra kulturer. Med bakgrund av dessa svar är det därför inte så konstigt att försäljningschefen har svårt att reflektera kring bakomliggande orsaker till dessa attitydskillnader bland medarbetarna.

Motivation

Gällande påvisad inställning till föreliggande attitydskillnader har skiftledaren (hög kvalificerad) lättare än försäljningschefen (låg kvalificerad) att reflektera över detta och påvisar en tydligare positivism. Gällande respondenternas svar på de kompletterande frågorna om CQ i fråga om motivationskomponenterna uttrycker dock båda respondenterna en positiv inställning till att umgås att samarbeta med människor från andra länder. Dessutom uttrycks det från dem både en trygghet att kunna integrera och skapa sociala band med människor från kulturer som de inte är bekanta med. Dessa svar visar i sig tecken på en hög nivå av CQ men ställer sig i motsats till försäljningschefens påvisad brist på reflektion och positivism. Det existerar därmed ett glapp i försäljningschefens egen beskrivna CQ och den uppvisade inställningen till attitydskillnaderna i teamet. Ett glapp som inte enbart identifieras vid en

analys av försäljningschefens empiriska underlag utan även hos områdeschefen (lågkvalificerad).

Att det finns ett glapp mellan respondenternas svar gällande de kompletterande frågorna om CQ och frågorna rörande Hofstedes kulturdimensioner är inte enbart något som identifieras vid komponenten motivation. Detta är något som identifieras i samtliga tre nivåer och hos samtliga respondenternas underlag oberoende av kvalifikationsgrad. En potentiell förklaring till detta skulle kunna ligga i att de tidigare frågorna mäter dess spontana inställning när den direkta frågan ställs om samarbetet med andra kulturer. Detta skiljer sig från den senare frågan rörande dimensionerna där beskrivningarna av upplevelserna är inbakad i den konkreta kontexten. Därmed skulle det kunna antas att personerna har bilden av sig själva att de är motiverade till att möta kulturella olikheter men att det i den faktiska kontexten inte reflekterar kring den kulturella aspekten.

Beteende

Gällande beteendekomponenten det vill säga medarbetarnas uppvisade anpassning till de föreliggande attitydskillnaderna i gruppen föreligger även här en stor brist på reflektion hos försäljningschefen och områdeschefen (lågkvalificerade). Vilket ligger i motsats till skiftledaren (högkvalificerad) som i en allt högre grad påvisar en större anpassning. Försäljningschefens och skiftledarens resultat ligger i linje med deras egna svar kring de kompletterande frågorna om CQ. Områdeschefen (lågkvalificerad) påvisar däremot brist på reflektion kring anpassning till de föreliggande attitydskillnaderna men anser som svar på de kompletterande frågorna om CQ att denna anpassar sitt beteende efter behov.

Sammanvägning av gällande komponenter

För den uppmärksamma har det redan nu upptäckts att enhetschefen och säljcoachen inte nämns personligen i denna del av analysen. Anledningen till detta ligger i att framförallt försäljningschefen, områdeschefen och säljchefen i många fall ses som ytterligheter mot varandra. Gällande enhetschefen och säljchefen empiriska material går det inte att återfinna lika tydliga mönster på skillnader mellan kvalifikationerna.

Med både hänsyn till det empiriska materialet från frågan om kulturdimensionerna samt det kompletterande materialet om CQ påvisar säljcoachen som leder en lågkvalificerad arbetsgrupp i sammantaget tendenser till en högre nivå av CQ än enhetschefen som leder en högkvalificerad arbetsgrupp. Detta gör det därav svårt att säga att resultatet för grupperna lågkvalificerade kontra högkvalificerade som enskilda grupper följer ett specifikt mönster. Istället ser vi tendenser utifrån extrempunkter mellan de låg- och högkvalificerade gruppernas ledare, där ledare av högkvalificerade arbetsgrupper påvisar ett högre CQ än lågkvalificerade.

6. Slutsats

Syftet med studien är att utforska och analysera hur linjechefer i multikulturella team hanterar ledningen av multikulturella team och vilka potentiella skillnader och likheter det förekommer i ledningen av högkvalificerade kontra lågkvalificerade arbetsgrupper. Studien vill även skapa en förståelse kring vilken roll linjechefens kulturella intelligens har i denna kontext. Studien undersöker hur ledare hanterar multikulturella team genom att analysera empiri utifrån teorierna om ledarskap i team i form av Team Leadership Model, Hofstedes kulturdimensionsteori och kulturell intelligens (CQ) samt tidigare forskning av hantering av multikulturella team. Resultatet framhäver betydande insikter kring de utmaningar och strategier som ledare använder sig av i sitt arbete med multikulturella team, föreliggande skillnader och likheter mellan kvalifikationerna samt rollen av ledarens kulturella intelligens.

Studien visar att ledare av multikulturella team betonar vikten av öppen dialog och förståelse för olika nationella kulturer för att möta utmaningarna gällande kommunikationsbarriärer och kulturella missförstånd. Observationerna stöds av tidigare forskning som bland annat betonar vikten av effektiv kommunikation som avgörande i hanteringen av multikulturella team. Respektive ledare menar att kommunikation är av yttersta vikt. För att bemöta utmaningarna framhåller flera respondenter vikten att aktivt söka förståelse för teammedlemmarnas kulturella bakgrund, genom att ställa frågor och vara intresserad. Här avses en öppen dialog, förståelse och tydlig kommunikation vara grundläggande. Synen på kommunikation och förståelse för nationella kulturer stöds av tidigare forskning. Hofstedes (2010) betonar bland annat betydelsen av att förstå kulturella skillnader för att förbättra kommunikationen och samarbetet. Denna synpunkt på kommunikation är central bland ledarna och överensstämmer med tidigare forskning om hantering Salehar (2015) där tydlighet och öppen dialog i kommunikationen också betraktas avgörande.

Strategier för att främja en kultur av ömsesidig respekt och förståelse varierar bland ledarna. Några fokuserar på individuella skillnader bortom kulturella aspekter, medan andra betonar anpassning och öppen dialog om de kulturella skillnaderna. Studien visar att även om det finns gemensamma mål och värderingar bland ledare, varierar deras strategier och metoder. Detta reflekterar komplexiteten och mångfalden i att leda ett multikulturellt team. Både kulturell känslighet och individuell anpassning spelar en avgörande roll vilket även går i linje med tidigare forskning om hantering (Sogancilar och Ors 2018). Ledarna betonar vikten att inkludera och ge tid att lära känna sina medarbetare och anpassa sitt ledarskap efter individuella behov. Det finns en variation mellan ledarskapsstrategier mellan respondenterna, bland annat lyfter en respondent att en viss detaljstyrning behövs men att man som ledare inte ska anpassa sig mot en speciell nationell kultur. Detta är en aspekt som varken tidigare forskning om multikulturella team eller tidigare litteratur om hantering diskuterat och understryker de utmaningar som ledare ställs inför i hanteringen av multikulturella team.

Studien tydliggör komplexiteten i att hantera multikulturella team där ledaren även måste navigera mellan att tillgodose både relationella och uppgiftsorienterade behov i enlighet med (Hill 2016 se Northouse 2016). Utifrån att anpassa sitt ledarskap till den specifika

organisatoriska kontexten och vara medveten om medarbetarnas kulturella bakgrund kan linjechefer skapa en effektiv och samarbetsvillig arbetsmiljö. Dessa insikter bidrar till en ökad förståelse för hur ledarskapet kan anpassas för att optimera prestationen och trivseln i multikulturella arbetsgrupper.

Studien påvisar dessutom indikationer på att det inte förekommer några större skillnader gällande hanteringen baserat på kvalifikationsnivå gällande dimensionerna maktdistans, individualism/kollektivism och maskulinitet/femininitet. Däremot påvisas att ledare av högkvalificerade arbetsgrupper har en allt mer strukturerad och medveten anpassning mot föreliggande skillnader i fråga om osäkerhetsundvikande. Här finns tydliga tendenser att grad av kvalifikation kan påverka i vilken mån ledaren arbetar med att möta dessa skillnader som föreligger i gruppen. Tidigare forskning från Hofstede (2010) tyder bland annat på att olika nationella kulturer är olika i sitt osäkerhetsundvikande. Här visar den empiriska datan att högkvalificerad arbetskraft har en större förståelse för sådana skillnader och arbetar även för att anpassa sig och möta dessa skillnader. Även om det går att utläsa skillnader i osäkerhetsundvikande kan inte studien dra några slutsatser att skillnader som föreligger i anpassningen beror på grad av kvalificering. Både låg- och högkvalificerade arbetsgrupper delar gemensamma utmaningar och strategier när det kommer till hanteringen av multikulturella team. Även om majoriteten av respondenterna, oavsett kvalifikationsnivå, anpassar sitt ledarskap efter nationella kulturer, betonar en av de lågkvalificerade vikten att inte behandla medarbetarna olika baserat på deras kultur. Det är å andra sidan svårt att dra slutsatsen om att detta beror på hanteringen av lågkvalificerad arbetskraft eller om det är en individuell preferens, det saknas även tidigare forskning inom ämnet för att se om det finns en korrelation. Om det är så att det skiljer sig mellan grad av kvalificering skulle en mer omfattande andel respondenter behöva uttrycka liknande uppfattningar för att på ett mer tillförlitligt sätt dra en slutsats.

Sammanfattningsvis visar studien att oavsett kvalifikationsnivå är kommunikationen och kulturell anpassning viktiga faktorer i hanteringen av multikulturella team. Betydelsen av anpassningsförmåga understryks även av tidigare forskning, bland annat av Sogancilar och Ors (2018) som hävdar att anpassningsförmågan är avgörande i hanteringen av multikulturella team. Studien gör dock inga antaganden att skillnaderna i hanteringen beror på graden av kvalifikation utan härleds istället av ledarens individuella preferenser. För att dra eventuella slutsatser om skillnader i grad av kvalifikation krävs även här ett mer omfattande empiriskt material.

Gällande frågan om vilken roll linjechefens kulturella intelligens har i denna kontext är det svårt att dra direkta slutsatser kring. Studiens resultat visar på mönster av föreliggande tendenser men kräver ett större antal respondenter för att kunna validera framförallt med bakgrund av bristen av tidigare forskning i området. Resultatet visar bland annat på tendenser av svårigheter hos ledarna att i många fall identifiera eventuella attitydskillnader hos sina medarbetare vilket kan visa tecken på ett lågt metakognitivt/kognitivt CQ. I de fall dessa ledare identifierar skillnader föreligger de i många fall svårigheter för ledare att reflektera över de kulturella faktorerna som bakgrunden till dessa skillnader bland medarbetare. Istället

beskrivs dessa skillnader bland medarbetarna bero på personliga olikheter oberoende av den kulturella aspekten, något som även de kan påvisa tecken på en lägre metakognitivt/kognitivt CQ då tidigare litteratur (Triandis 1994 och Brislin et al 2006, se Ang et al 2007) påvisar att det krävs kunskaper kring normer, praxis och konventionen för att besitta en högre grad av kognitiv CQ. Studien visar även att det inte finns ett beroende mellan komponenterna motivation och beteende eftersom reflektion över den ena komponenten kan förekomma utan att påverka den andra. Med detta sagt kan ledare göra anpassningar i sitt ledarskap utifrån uppvisade attityder hos de anställda utan att nämnvärt reflektera över dess inställning till dessa aktuella skillnader och vice versa.

Avslutningsvis är det därmed svårt att dra slutsatsen om graden av kulturell intelligens (CQ hos ledare av hög- respektive lågkvalificerade grupper. Tendenser visar på högre CQ hos ledare av högkvalificerade grupper, men det saknas tillräckligt med empiriskt material för att bekräfta detta. En tydlig slutsats som dock kan tas gällande ledarnas CQ är att det finns ett glapp mellan medarbetarnas egen beskrivande förmåga av CQ och deras faktiska kulturella intelligens i praktiska situationer, vilket antyder att ledarnas självbild inte alltid stämmer överens med verkligheten.

6.1 Bidrag och framtida forskning

Som tidigare beskrivit under kapitlet teoretiskt och praktiskt bidrag önskade författarna till denna uppsats att bidra med en djupare förståelse för de utmaningar och möjligheter ledare står inför i den praktiska hanteringen av multikulturella team. Författarna önskade även att bidra med förståelse kring föreliggande skillnader och likheter i fråga om kvalifikationsgrad, ett forskningsområde som sedan innan var relativt outforskat. Författarna ville även bidra med förståelse för ledarens kulturella intelligens i denna kontext, ett teoriområde som framförallt undersökts i tidigare kvantitativa studier.

Gällande de praktiska bidragen önskade även författarna att bidra med praktiska råd till ledare av multikulturella team för att effektivt bemöta olika kulturella bakgrunder hos sina teammedlemmar men även i form av olika organisatoriska kontexter.

Med hänsyn till de erhållna resultaten från den aktuella studien, går det att konstatera att önskade teoretiska och praktiska bidrag i viss mån uppfylls. Med bakgrund av de tidigare beskrivna svårigheterna att dra direkta slutsatser från resultatet går det i många fall enbart att se mönster gällande dessa undersökta aspekter.

Med bakgrund av detta föreligger det därmed ett starkt skäl att utföra ytterligare studier inom detta forskningsfält med fokus på en kvalitativ forskningsmetod. Det kan även vara en god idé att genomföra denna studie med ett större urval. Detta skulle bland annat göra det lättare att kunna dra slutsatser om gällande skillnader och likheter mellan kvalifikationerna föreligger med bakgrund av den organisatoriska kontexten eller till följd av individuella variationer. För att ytterligare integrera ett perspektiv på forskningsfrågorna skulle medarbetarundersökningar kunna genomföras i samband med intervjuer med respektive ledare. Detta skulle kunna skapa ytterligare ett fördjupat resultat.

7.1 Författardeklaration

Cornelia och William har under studiens gång haft en tydlig arbetsfördelning. Samtliga författare deltog i att utveckla studiens idé och övergripande design. Inledning, problemformulering samt teorin utarbetades av båda författarna. William ansvarade över att utveckla metodavsnittet med godkännande av Cornelia. Kodningen utvecklades av Cornelia och godkändes av William. Empirin kapitlet fördelades mellan författarna där Cornelia ansvarade över redogörelsen för respondenten 1, 2 och 5 och William för respondenten 3 och 4. Författarna utförde sedan tillsammans en omfattande bearbetning av materialet.

En gemensam diskussion kring analysen gjordes innan författarna påbörjade att analysera resultatet från empirin. Cornelia analyserade resultatet utifrån Hofstedes kulturdimensioner och CQ medan William analyserade resultaten från de kompletterande frågorna om hantering. Tillsammans ansvarade båda författarna att slutföra analysen och därefter påbörja slutsatsen. Båda författarna deltog aktivt i att slutförandet uppsatsen. Varje avsnitt har kontrollerats och godkänts av Cornelia och William. Samtliga författare har tagit ansvar för studiens innehåll och godkänt den slutgiltiga version som lämnades in.

Referenser

Abadir, S., Batsa, E., Neubert, M., & Halkias, D. (2019). Leading Multicultural Teams in Agile Organizations.
http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3507635

Ang, S., van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. och Chandrasekar, A. 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. Management and Organization Review
https://doi-org.db.ub.oru.se/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Barkley, D.L. & Eggertsson, M. (2018). Using Hofstede's model to improve multicultural management in the European Union. Journal of International Management Studies,
10.18374/JIMS-17-1.2

Bryman, Alan. & Bell, Emmy.(2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.*
Liber AB.

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan Stockholm: Liber

Burkiewicz, L. & Knap-Stefaniuk, A., 2018. Contemporary Leadership in the Conditions of Multiculturalism - Challenges for Human Resources Management.

Chen, A. S.-y., Lin, Y.-c., & Sawangpattanakul, A. (2010). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. International Journal of Intercultural Relations
https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005

Earley, P. C. (2002). Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. Research in Organizational Behaviour
https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3

Earley, P.C. & Ang, S. (2003) *cultural intelligence: Individual interactions across cultures.*
Stanford, CA: Stanford University Press.

Earley, P. C., Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence.* Harvard Business Review. October
2004 Issue.

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2010). Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance. Group & Organization Management,
https://doi-org.db.ub.oru.se/10.1177/1059601111415664

Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation.* 3rd ed. New York: McGraw-Hill

Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1 Lund: Studentlitteratur

Knap-Stefaniuk, A. (2020). The Role of Leadership in Managing Multicultural Teams: Polish Managers' Point of View: Preliminary Research.
DOI:10.12775/SPI.2020.3.002

Lagerkvist, J., Wirtén , E, H., Dahlström, M. (2008) 'Globalisering och Kultur
https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f21c57/1586366221144/globalisering_och_kultur%20_08.pdf
[2024-02-07]

Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. Journal of World Business
https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod.*
Lund: Studentlitteratur.

Migrationsverket (2024) *Förändringar inom arbetstillståndsområdet.*
https://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Aktuella-fragor/Forandringar-inom-arbetstillstandsomradet.html
[2024-02-08]

Migrationsverket (2024) *Arbete.*
httpationsverket.se/Om-Migrationsverket/Statistik/Arbete.html s://www.migr
[2024-03-11]

Morgan, Gareth (2006). Images of organization. Updated ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Nakata, C. 2009. Beyond Hofstede: culture frameworks for global marketing and management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ochieng, E.G. & Price, A.D.F., 2009. Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. International Journal of Project Management
DOI:10.1016/j.ijproman.2009.08.001

Salehar, M.W., 2015. Managing cultural diversity in a multicultural environment: A qualitative study of middle managers' readiness to manage multicultural teams.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership.* 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass

Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2020). Enhancing expatriates' assignment success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation, and performance.
https://doi-org.db.ub.oru.se/10.1007/s12144-020-00931-w

Smith, Peter B. (2002). Culture's consequences: Something old and something new. Journal of Human Relations
DOI: 10.1177/0018726702551005

Sogancilar, N. & Ors, H. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. Journal of Business Economics and Finance,
doi: 10.17261/Pressacademia.2018.954

Steers, Richard M., Nardon, Luciara & Sánchez-Runde, Carlos (2016). *Management across cultures: developing global competencies*. Third edition. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press

Thomas, David C. & Inkson, Kerr. (2009). *Cultural intelligence: living and working globally.* 2nd ed., rev. and updated. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers

VDtidningen (2023) *Varannan öppen för att flytta utomlands för jobbet skull*
https://vdtidningen.se/varannan-oppen-for-att-flytta-utomlands-for-jobbet-skull/
[24-02-10]

Vetenskapsrådet (2020). *Etik i forskningen*.
https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html
[24-03-20]

Bilaga 1. Intervjuguide:

Inledande frågor

- Kan du berätta om din befattning på arbetsplatsen?
- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Vad gjorde du innan du började arbeta i din nuvarande position?
- Kan du berätta kort om din arbetsgrupp? (+ utbildningsbakgrund/tidigare erf)
- Vilka språk talar du?
- Kan du berätta om vilka nationella kulturer finns representerade bland medarbetarna?

Hofstedes kulturdimensioner & CQ

Maktdistans

Vi vet att det kan föreligga olika maktdistanser mellan olika kulturer. *Men hur hanterar ledaren detta?*
(Metakognitiv/kognitiv: Identifikation, Motivation: Inställning, Beteende: Anpassning)

1). Hur skulle du säga att synen på ledare ser ut bland dina medarbetare?

Följdfrågor:

- Är detta något som skiljer sig bland individerna i din arbetsgrupp? Hur upplever och bemöter du dessa eventuella skillnader?

2). Hur skulle du säga att synen på hierarki/auktoritet föreligger i organisationen?

Följdfrågor:

- Är detta något som skiljer sig i gruppen? Hur upplever och bemöter du detta?

3). Hur upplever du att missnöje förmedlas till dig som chef?

Följdfrågor:

- Är detta något som skiljer sig i gruppen? Hur upplever och bemöter du detta?

4). Hur tas beslut i din arbetsgrupp?

Följdfrågor:

- Är detta något som skiljer sig i gruppen? Hur upplever och bemöter du detta?

Individualism/Kollektivism

Vi vet att det kan föreligga olika syn på kollektivism/invidualism mellan olika kulturer. *Men hur hanterar ledaren detta?*
(Metakognitiv/kognitiv: Identifikation, Motivation: Inställning, Beteende: Anpassning)

1). Hur upplever du er gruppgemenskap?

Följdfrågor:

- Upplever du att det finns skillnader i arbetsgruppen i synen på vikten av gruppen och det individuella. Hur ställer du dig till dessa eventuella skillnader och hur bemöter du detta?

2). Hur sätter ni mål i er arbetsgrupp, är dessa framförallt baserade på individuella eller gruppbaserade prestationer?

Följdfrågor:

- Upplever du att det finns skillnader i arbetsgruppen kring synen på individuella/kollektiva mål? Hur upplever och bemöter du dessa eventuella skillnader?

Maskulinitet/Femininitet

Vi vet att det kan föreligga olika grad av maskulinitet/femininitet mellan olika kulturer. *Men hur hanterar ledaren detta?*
(Metakognitiv/kognitiv: Identifikation, Motivation: Inställning, Beteende: Anpassning)

1). Hur viktigt är det för medlemmarna i gruppen att visa dominans, styrka och konkurrenskraft?

Följdfrågor:

- Anser du att det föreligger skillnader i gruppen med avseende på detta? Hur upplever du dessa eventuella skillnader och hur hanterar du dessa?

2). Anser du att det är vanligt att individer i gruppen sätter sina karriärer före sitt personliga liv?

Följdfrågor:

- Anser du att det föreligger skillnader i gruppen med anseende på detta? Hur upplever och hanterar du dessa eventuella skillnader?

3). Hur vanligtvis anser du att medlemmarna i gruppen är öppna för att diskutera känslor och emotionella frågor på arbetsplatsen?

Följdfrågor:

- Anser du att det föreligger skillnader i gruppen med anseende på detta? Hur upplever och hanterar du dessa eventuella skillnader?

Osäkerhetsundvikande

Vi vet att det kan föreligga olika grad av osäkerhetsundvikande mellan olika kulturer. *Men hur hanterar ledaren detta?*

1). Hur reagerar gruppen på förändringar eller osäkerhet i arbetsmiljön? Är det vanligt att det skapar oro eller motstånd?

Följdfrågor:

- Upplever du att det föreligger skillnader bland individer i gruppen? Hur upplever du som ledare dessa eventuella skillnader och hur hanterar du dessa?

2). Hur förmedlas instruktioner och regler i arbetsgruppen?

Följdfrågor:

- Upplever du att det föreligger skillnader bland dina medarbetare i behovet av tydliga regler och instruktioner? Hur upplever du som ledare dessa eventuella skillnader och hur hanterar du dessa?

Kompletterande frågor om CQ:

Metakognitiv:

1. Jag är medveten om hur jag tänker när jag interagerar med människor från olika kulturella bakgrunder.
2. Jag anpassar min förståelse av olika kulturer när jag interagerar med människor från kulturer som är nya för mig.

Kognitiv:

1. Jag är någotsånär/ väl bekant med hur andra samhällssystem fungerar.
2. Jag har kunskap om de kulturella värderingarna och religionerna i andra kulturer.

Motivation:

1. Jag trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder.
2. Jag känner mig trygg med att kunna interagera och skapa sociala band med människor från kulturer som jag inte är bekant med.

Beteende:

1. Jag kan anpassa mitt språkliga beteende, såsom accent och ton, när jag interagerar i multikulturella grupper.

2. Jag anpassar mina ansiktsuttryck efter behov när jag deltar i interaktioner över kulturella gränser.

Kompletterande frågor gällande hanteringen av multikulturella team

1. Hur har du upplevt utmaningarna med att hantera ett multikulturellt team när det gäller kommunikation och missförstånd?

2. Hur har du gjort för att främjat en kultur av ömsesidig respekt och förståelse för olika kulturella perspektiv inom ditt team?

3. Hur ser du på betydelsen av kommunikation för att effektivt hantera ett multikulturellt team?

Följdfrågor: Vad för strategier har du använt för att förbättra kommunikationen inom ditt team?

4. Kan du dela med dig av något konkret exempel på olika situationer där din förståelse för och anpassning till medarbetarnas kulturella bakgrund har bidragit till förbättrad prestation och samarbete i ditt team?

5. Avslutningsvis, vilka råd skulle du ge till andra linjechefer som arbetar inom multikulturella team baserat på dina egna erfarenheter och insikter?

Bilaga 2. Kodningsmatriser

Maktdistans Respondent 2	Huvudkategori	Innebörd	Citat
Metakognitiv/ Kognitiv: Identifikation	1. Identifikation av skillnader. 2. Identifikation av skillnader. 3. Identifikation av skillnader	1. Identifierar skillnader i synen på ledarskap bland medarbetare, som en följ av kulturella aspekter. 2. Identifierar skillnader i synen på hierarki bland medarbetare, som en följd av kulturella aspekter. 3. Identifierar skillnader i kommunikationen kring missnöje, svårt att identifiera bakgrunden till dessa skillnader. Som en följ av personlighet eller kulturella aspekter.	1. ” om jag tänker på de som var under mig i mitt team så vet jag att min ledarstil var väldigt uppskattad.” ”.. ovanför mig och min produktionschef, försökte de lösa människor utifrån en ingenjörs perspektiv. Det följer inte alltid väl” ” ..och det här är troligen här den kulturella aspekten kommer in. Många från asiatiska hållet, om vi pratar Indien och Kina och sådana saker, de kanske är vana med annan sorts organisation, väldigt hierarkisk. Medan här har vi en platt organisation och väldigt högt uttag. Så var det när vi började. Det har mer och mer standardiserats åt ett annat håll. Och det är väl därför anledningen till att jag inte är chef nu.” 2. ” Det är en salig blandning. Man kan se skillnader kulturellt.” 3. ” Ja, absolut. Till vilken grad vi kan säga att det är kulturellt eller personligt det är lite svårt att säga, men jag märker kanske att på andra ställen så kanske man inte har en sådan relation till sin chef. Utan att det är väldigt hierarkiskt. Det finns en osynlig gräns där något. Men med tiden så får man bort det också. När de märker att det kanske är lugnt att beklaga för chefen utan att man får reprimander. ” Men vissa är svårare. Vissa är mer reserverade. De tar allt och bara gör och fortsätter. Och då blir det jättesvårt för mig att läsa av dem. De kanske kommer från en kultur där man kanske inte pratar ut om sånt som stör en. Eller åsikter man har om jobbet eller arbetsmiljö, hit och dit och sånt. Medan andra är jätte öppna och kan beklaga sig öppet. Och sen har du de I mitten som kanske bara behöver ventilera”.
Motivation: Inställning	1. Saknas reflektion 2. Positiv 3. Saknas reflektion	1. Saknas reflektion. 2. Söker gärna förståelse för medarbetarnas olikheter. 3. Saknas reflektion.	1. Saknar reflektion. 2. ” Jag vill ju gärna förstå. Jag vill förstå vad som driver dig som individ. Se dig som person, Vad ska vi sikta mot? Vad behöver du av mig för att du ska kunna leverera det bästa?” 3. Saknar reflektion.
Beteende: Anpassning	1. Anpassar ledarstilen. 2. Anpassar sig efter medarbetarna. 3. Försöker vara en del av gruppen.	1. Anpassar ledarstilen efter medarbetarnas behov. 2. Anpassar sig efter medarbetarna, något som inte enbart krävs i heterogena mångkulturella grupper, utan även utifrån individuella förutsättningar. 3. Försöker att förstå medarbetarnas normala tillstånd för att kunna uppmärksamma eventuella missnöje, samt spendera tid med gruppen.	1. ” ..men det är också individuellt, att de skiljer sig åt vilka behov medarbetarna har. Hur de föredrar att bli ledda, så där finns det också variationer. ” 2. ” Ja, alltså att kunna anpassa sig till alla de här olika, det ska du göra i vilket team oavsett. Om det är team som är homogent med bara svenskar och alla har exakt samma bakgrund. Även där måste vi ta ställning till individuella förutsättningar. Någon person kanske har familj och barn och behöver pendla. En annan kanske inte behöver något av dem. Då har du två helt olika situationer”. 3. ” Något som hjälper mig är att veta vad en persons normala tillstånd är. För då märker jag om det är någon skillnad. De behöver inte alla gånger komma och säga det till mig. Jag känner dem så pass väl att jag märker att det är nåt. Sen så kan det ju vara så att man kanske får höra från andra om någonting som har hänt. Och då kan man ju gå den vägen ” ” Jag spenderar väldigt mycket tid att bara sitta med folk. Sitta i närheten av folk. Sitta öppet så att när de går förbi så kan de bara haffa mig om de behöver någonting. Så att jag kommer inte till dem bara när jag behöver någonting. Vilket gör att vi kan bara sitta där och de kan sitta och prata sitt och så kan jag sitta och jobba vid datorn och så kan jag flyga in och hit och dit. Det blev väldigt naturligt och det var inte alls konstigt att.”

Tabell 5. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande Kulturdimensionerna och CQ (Skiftledaren)

Kulturdimension / CQ	Maktdistans	Individualism/Kollektivism	Maskulinitet/Femininitet	Osäkerhetsundvikande
Metakognitiv/kognitiv: Identifikation	1. Identifierar skillnader i synen på ledarskap bland medarbetare, som en följ av kulturella aspekter. 2. Identifierar skillnader i synen på hierarki bland medarbetare, som en följd av kulturella aspekter. 3. Identifierar skillnader i kommunikationen kring missnöje, svårt att identifiera bakgrunden till dessa skillnader. Som en följ av personlighet eller kulturella aspekter. 4. Svårt att bedöma svar.	1. Identifierar skillnader gällande synen på gruppen kontra det individuella, för majoriteten viktigt med det kollektiva. 2. Identifierar vissa skillnader gällande synen på vikten individuella /kollektiva mål, framförallt som en följd av organisatoriska förändringar och brist på stabilitet.	1. Identifierar tendenser av skillnader gällande behovet att visa, dominans, styrka och konkurrenskraft. 2. Identifierar inga skillnader i gruppen avseende att sätta karriären framför sitt personliga liv. Men vissa tendenser i övriga organisationen. 3. Identifierar vissa skillnader i förmåga att diskutera känslor och emotionella frågor.	1. Identifierar stora skillnader i mottagande av förändringar eller osäkerhet i arbetsmiljö. 2. Identifierar skillnader i behovet av instruktioner och regler. Svårigheter att förmedla både beroende på språk och kulturella skillnader .
Motivation: Inställning	1. Saknas reflektion. 2. Söker gärna förståelse för medarbetarnas olikheter. 3. Saknas reflektion. 4. Svårt att bedöma svar.	1. Uttrycker vikten av att vara inkluderande men även lyhörd mot att alla inte har samma behov, allting ska kunna accepteras. 2. Uttrycker framförallt vikten av gruppgemenskapen.	1. Ställer sig negativ mot tendenserna. Av att visa styrka, dominanskraft och konkurrenskraft. Något som förkastas. 2. Ej förekommit i teamet. 3. Uttrycker att det gör det lättare om medarbetare öppnar upp sig, men hittar andra sätt att nå fram till de kollegor som ej gör det.	1. Upplever att det innebär en viss stress att släcka bränder. 2. Ser inga problem med att behovet av instruktioner och regler varierar.
Beteende: Anpassning	1. Anpassar ledarstilen efter medarbetarnas behov. 2. Anpassar sig efter medarbetarna, något som inte enbart krävs i heterogena mångkulturella grupper, utan även utifrån individuella förutsättningar. 3. Försöker att förstå medarbetarnas normala tillstånd för att kunna uppmärksamma eventuella missnöje, samt spendera tid med gruppen. 4. Svårt att bedöma svar.	1. Är inkluderande men tar ett steg tillbaka för att möta kollegor som inte har samma behov av det kollektiva. 2. Uttrycker framförallt vikten av gruppgemenskapen, ingen direkt anpassning.	1. Se ovan citat. 2. Ej förekommit i teamet. 3. Anpassar sitt sätt att bemöta medarbetarna beroende på olikheter i emotionell förmåga.	1. Anpassar bemötandet efter medarbetarnas olikheter, prioriterar de främst behövande först. 2. Anpassar bemötandet efter behovet från medarbetare. Förtydligar och använder kroppsspråk.

Tabell 5. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande Kulturdimensionerna och CQ (Skiftledaren

CQ Respondent 2	Huvudkategori	Innebörd	Citat
Metakognitiv/ Kognitiv: Identifikation	1. Ja. 2. Ja. 3. Ja, till viss del. 4. Ja.	1. Personen är konstant medveten om hur denna tänker när den interagerar med människor från andra kulturer. Både gällande det språkliga men även kultur. 2. Personen anpassar sin förståelse av olika kulturer i integrationen genom att inte anta saker utan ställer frågor. Som ett sätt att skapa förståelse men även förmedla att denna bryr sig om att lära sig mer. 3. Är till viss del begränsad till generell förståelse av andra samgällsystems funktion. 4. Personen anse sig få kunskap om kulturella värderingar och religioner i integrationen med människor från andra kulturer.	1. ” Jag är konstant medveten om att översätta mitt budskap, inte enbart språk men även kultur, när jag interagerar med personer med andra bakgrunder.” 2. ” Jag antar aldrig saker utan ställer många frågor, dels för att förstå mer men också för att förmedla att jag faktiskt bryr mig om att lära mig.” 3. ”På ett begränsat generellt vis, bekant med hur andra samhällsystem fungerar” 4. ”Jag har lärt mig om kulturella värderingar och religioner, ju mer jag interagerar med personer från andra kulturer.”
Motivation: Inställning	1. Ja. 2. Ja.	1. Personen trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder, tycker det är väldigt intressant. 2. Personen känner sig trygg med att integrera och skapa sociala band med människor från andra kulturer, anser att det finns mycket att lära av och prata om.	1. ”Absolut. Det är väldigt intressant.” 2. ”Absolut, det finns så mycket att lära av och att konversera om”.
Beteende: Anpassning	1. Ja. 2. Ja.	1. Personen anpassar sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, anser att det är ett måste att tala klart och tydligt så att så lite som möjligt försvinner i översättningen. 2. Personen anpassar gester och artikulation i interaktionen över kulturella gränser	1. ”Det är ett måste, tala klart och tydligt så att så lite som möjligt försvinner i översättningen”. 2. ”Ja det gör jag. Artikulerar mer, visar med gester etc.”

Tabell 6. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om CQ (Skiftledaren).

Hantering Respondent 2	Huvudkategori	Innebörd	Citat
	Utmaningar med att leda.	Svårighet att kommunicera koncept, principer och modeller. Svårighet att förmedla förväntningar åt båda hållen, lösningen är att acceptera att missförstånd kommer ske och att minimera dessa risker. Svårigheter kring externa förväntningar.	” Det svåra där är kanske att det inte har varit att förmedla konkreta saker. Som att den här saken behöver skrivas på det här sättet. Utan det är mer koncept, principer, modeller. Allt sånt där har varit lite svårare” ” Men också förväntningar. Förväntningar fram och tillbaka. Vad de ska förvänta sig av mig och vad vi som team förväntar oss av dem. Och hur samarbetet ska ske enligt vad vi försöker få till en svensk modell av samverkan… Man kan inte komma in och säga att jag är bara här för att göra det här. Och allt annat utanför. Det hamnar inte på mitt bord. Så den här flexibiliteten I vad man förväntas göra också.” Vi tar i beräkning att missförstånd kommer att ske, då försöker vi så mycket vi kan se till att det finns så lite utrymme för det här missförståndet att ske.” ”Den största svårigheten tror jag har varit till exempel externt, alltså externa funktioners förväntningar på oss. Exempelvis kan jag ta att någon gång vi hade två personer på ett nattskift. På en ny maskin som vi inte ens kunde själva. Någon var så förväntad att de skulle producera på samma output som förmiddags- och eftermiddagsskiftet som hade full bemanning och fullt stöd från alla stödprocesser och det är ju orimligt. ”
	Kommunikation	Tydlighet är ytterst viktigt, de gånger det slarvas så märks det.. Tar dessa tillfällen som en lärdom. För att lyckas kommunicera på ett sätt som fungerar för vardera parter krävs en personlig relation. Kommunikationen är A och O. Kommunikationen behöver inte enbart vara tydlig, även strukturerad. Strategi till lyckad kommunikation handlar om att vara delaktig.	”I kommunikationen försöker vi oss tydliga som möjligt. De gånger vi inte har gjort det, de gånger vi har slarvat, då har vi märkt det. Då har vi märkt att det var inte tillräckligt tydligt. Då är det på oss och då lär vi oss nästa gång. ” ”Det som är det är ju att de här personliga relationerna underlättar ju så otroligt mycket när du har en bra relation till din kollega och mellan skiften också. Så att de kan kommunicera på ett sätt som funkar för båda sidorna.” ”Kommunikation, det är a och o . Tillbaka till det här, om målet är att vara effektivt. Målet är resultat. Målet är att alla de här sakerna, det funkar inte utan en stabil grund. Det har att göra med relationer inom och utom.” ”Tydlighet ska vara tydlig. Helst ska det vara strukturerat också. Det har inte vi varit bortskämda med tyvärr.” ”Strategi för att förbättra kommunikationen, en stor del är att vara delaktig. För min del då, att ha tillgång till så mycket som möjligt av den informationen som delas hit och dit. Då kan man snabbt snappa upp saker som kanske innan det blir en stor sak, ett stort problem, då kanske man kan lösa det på något sätt. Och för att få den tilliten då måste jag tillbaka till det här med min integritet att visa att jag inte är här för att vara någons jävla farsa. ”
	Främjande av kultur	Skapa förtroende bland medarbetarna. Ledaren är en del av teamet samt främja att alla kommer till tals. Ett öppet klimat.	” Det är sällan man har kommit och sagt att där jag kommer ifrån gör vi så här. Jag tror det är inbakat i hur vi löser situationen, hur vi kommer fram med förbättringsförslag och hit och dit. Tillbaka till det här förtroendet man har för varandra har hjälpt oss oerhört mycket att komma runt alla de flesta fallgroparna som skulle kunna utgöra mångkultur. Jag tror med säkerhet att det finns andra team där jag har påverkat mer. På grund av deras, kanske storleken på de teamen eller organisationen, hur den är utformad.” ” När jag säger vi, då menar jag teamet, mig inkluderad, eftersom det här har varit så viktig del för oss. Det är ju att, tillbaka till det att inte bara att det ska vara öppet för alla att komma till tals. Men också att kanske pusha folk att faktiskt tala upp lite den grejen.” ”Så när vi hade våra genomgångar mellan skiften och så då i början och kanske halvvägs innan de gjorde de stora förändringarna då hade vi muntliga möten. Då fick alla prata om sina processer. Och förklara vad man har gjort och sånt. Och sen så har de gemensamma chattar där de sitter och pratar och diskuterar hit och dit, fram och tillbaks. Det kanske är en gång som det har kommit två parter och sagt och varit oense om någonting och sökt rådgivning med mig. Resten av gångerna, de löser det. ”
	Råd	Vara lyhörd mot medarbetarnas kompetenser. Vara lyhörd mot medarbetarnas olika drivkrafter. Inte anta saker. Frihet under ansvar.	” Någonting som är viktigt och som vi har märkt med tiden är att folk sitter på kompetenser som de inte kommer fram om man inte letar efter dem. Så jag skulle säga att vara jävligt lyhörd för sånt, ta ett intresse i personer. Vad har de för bakgrund och vad har de för kompetens och saker. Vad har de för erfarenhet om en jobb på tidigare ställen även om det inte är dokumenterat i CV eller någon vart.” ”Det finns kompetens att ta av men också det här att det finns även drivkrafter om man inte har koll på det. Hur vet du då hur du ska motivera det här? Eller göra det bästa utav det här? Få ut bästa resultat av någon som vill ge det.” ” Anta inte saker utan det ska vara tydligt vad man vill. Tillbaka till det här. Målet för teamet är att vi ska vara så effektiva som möjligt. Så att vi får få arbeta under så mycket frihet under ansvar som möjligt. Så ni kan lägga upp jobbet hur ni vill. Och då spelar det ingen roll om du är ledig eller din kollega är ledig för att det finns någon som kan täcka upp det och hit och dit. För att ni ställer upp för varandra.”

Tabell 7 . Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om hanteringen av multikulturella team (Skiftledaren).

Bilaga 3. Kodning

Kulturdimension / CQ	Maktdistans	Individualism/Kollektivism	Maskulinitet/Femininitet	Osäkerhetsundvikande
Metakognitiv/kognitiv: Identifikation	I. Identifierar skillnader i synen på ledarskap bland medarbetarna. 2. Identifierar inga skillnader i synen på hierarkin bland medarbetarna. 3. Identifierar skillnader i kommunikationen kring missnöje med bakgrund i erfarenhetsgrad. 4. Identifierar skillnader i mottagandet av beslutsfattande.	1. Identifierar vissa skillnader gällande synen på gruppen kontra det individuella. 2. Identifierar vissa skillnader gällande synen på vikten individuella /kollektiva mål.	1. Identifierar skillnader i arbetsgruppen gällande behovet att visa konkurrenskraft, dominans och styrka 2. Identifierar vissa skillnader i gruppen gällande att sätta karriär före ens personliga liv. De allra flesta gör detta i början. 3. Har svårt att identifiera skillnader, men benämner att vissa är mer känsliga. Ofta sker en variation mellan de känslomässiga och faktabaserade diskussionerna. .	1. Identifierar skillnader i arbetsgruppen gällande bemötandet av förändringar eller osäkerheter i arbetsmiljön. Uppfattar att dessa beror på hur medarbetarnas prestationer är. 2. Upplever att instruktioner och regler förmedlas på densamma sätt med viss variation. Reflekterar inte över individernas enskilda skillnader i behovet.
Motivation: Inställning	1. Upplever skillnaderna som en stor sak. 2. Saknas reflektion 3. Saknas reflektion 4. Saknas reflektion	1. Ej svar 2. Grundsyn att målsättningen kan variera inom vissa ramar.	1. Är positiv till variationen i stort men negativ om det som kommunicerar är allt för mycket eller uttrycks på fel sätt. 2. Ingen reflektion. 3. Ingen reflektion.	1. Känner sig trygg i att bemöta eventuella skillnader i arbetsgruppens reaktioner. Använder en och samma strategi genom att flytta över ansvaret i frågan. 2. Ingen reflektion.
Beteende: Anpassning	1. Gör korrigeringar i sitt ledarskap utifrån individernas behov. 2. Saknas reflektion 3. Har förståelse kring att det kan behövas läsas mellan raderna för att förstå missnöje. 4. Har förståelse kring att det kan behövas läsas mellan raderna för att mottagandet av beslut.	1. Anpassar sitt beteende efter individ behovet av gemenskap/individualism. 2. Frihet att anpassa synen på målsättningen.	1. Försöker att styra medarbetarnas efter individuella skillnader genom att få in fler i samtal. Försöker även få in mer tystlåtna och försiktiga individer 2. Ingen reflektion. 3. Ingen reflektion..	1. Ingen reflektion. 2. Ingen reflektion.

Tabell 2. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska resultatet gällande Kulturdimensionerna och CQ (Försäljningschefen).

CQ Respondent 1	Huvudkategori	Innebörd	Citat
Metakognitiv/ Kognitiv: Identifikation	1. Nej. 2. Ja, till viss del. 3. Ja. 4. Nej.	1. Personen är i grunden inte medveten, utan ser person för person. Försöker ibland ha koll på det. 2. Personen tror att den anpassar förståelsen men är inte så insatt. Har lite koll och en bra grundsyn. Anser att hen kanske bör resonerat mer om detta. 3. Personen anser att hen är bekant med andra samhällsystem, något som kommit med åren. 4. Har inblick i andra kulturella värderingar och religioner, men skulle inte uttrycka detta som kunskap.	1. "Alltså både ja och nej, skulle jag säga. Jag är väl ganska så här... Jag ser varje person för personen, grunden. Ibland glömmer man bort det. Men det är så jag ser på det" " Absolut att man I det under möjliga kanske har koll på det och försöker med det. Men nej, annars skulle jag inte säga att det är något jag går runt och tänker på" 2. " Jag tror det, Men med tanke på vad jag sa innan så är det klart att jag inte är jätteinsatt i det. Men jag tror jag har en ganska bra grundsyn på det. Så att jag liksom har lite koll på allt och är inte helt ny för det. Men... Jag vet inte, den är svår. Jag har nog ingen bra svar på den, men... Jag tror inte jag går in på den frågan så mycket. Man kanske kan ha gjort det mer, men jag lägger inte så mycket vikt I det faktiskt. I alla fall de jobb jag haft." 3. " Det är också svårt att svara på vad man jämför med. Om jag skulle fått den här rollen när jag var 20 så nej, men jag skulle säga att jag har betydligt bättre koll nu efter min erfarenhet och fått levt livet på ett annat sätt. Så att ja skulle svara på frågan nu. " 4. " Jag skulle vilja svara nej, men alltså Liten, jag vet inte om man kan kalla det för kunskap, men någon slags inblick har jag väl I det, men det är nog långt ifrån liksom kunskap."
Motivation: Inställning	1. Ja. 2. Ja.	1. Personen trivs verkligen med att arbeta med människor från andra länder. Men har svårt att säga om det grundar sig i olika kulturella bakgrunder eller att alla personen är olika som individer. Anser att det skapar en bättre dynamik. 2. Personen känner sig trygg i att integrera och skapa sociala band, lärt sig detta från ungdomens lagsporter.	1. " Ja, men verkligen. Sen, så här svårt att säga om det handlar om att de kommer från andra länder eller att alla personer är olika som individer. Det kan jag inte svara på. Men absolut Att det skapar en bättre dynamik och att det finns andra grundvärderingar och sånt där gör väl att man får lite mer tempo I gruppen, skulle jag säga." 2. . " Jo, det gör jag. Jag har spelat mycket idrott och hängt I mycket i olika omklädningsrum. Så jag tror jag har fått mycket kunskap därifrån. Man springer mot samma mål men kommer från olika ställen. Så det tycker jag att jag har lärt mig från ungdomen."
Beteende: Anpassning	1. Nej. 2. Ej svar.	1. Ändrar inte sittspråkliga beteende så mycket, vet i grunden hur man ska bete sig. 2. Ändrar inte sitt ansiktsuttryck i integration.	1. " Men det tror jag. I grunden så vet jag hur man ska bete sig. Sen får nästan någon annan svara på om man tycker jag gör det bra eller inte. … Man ska inte säga att jag har ändrat på mig så mycket, men jag vet hur man ska bete sig liksom och så." 2. Se ovan citat.

Tabell 3 . Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om CQ (Försäljningschefen).

Hantering Respondent 1	Huvudkategori	Innebörd	Citat
	Utmaningar med att leda.	Utmanande om man inte känner individen tillräckligt. Utmanande när man saknar kunskap om medarbetarnas värderingar. Utmanar i saknad kunskap om tro och liknande kan skapa missförstånd . Utmaningar i brist på kunskap om medarbetarna och saknande av att känna någon på djupet.	”Det som kan vara utmanande ibland är att man inte känner sin individ tillräckligt mycket” ”I vissa frågor och vissa grejer kanske man inte har koll på vad de står och tänker. Det kan bli en utmaning där.” ”Det finns de som kommer från andra länder och har annan tro och grejer som man kanske inte har koll på. Är man extremt mycket åt det hållet så kan det ske missförstånd och grejer I sådana saker” ” Då kan det handla om att kunskapen och kanske att man ibland bara lär känna sina kolleger på ytan och inte hela vägen. ”
	Kommunikation	Kommunikation är viktigare än något annat, grunden till allt, kan variera dock från olika team. Kommunikationen blir ännu viktigare i multikulturella team. För att förbättra kommunikationen har ledaren försökt skapa en anda om ”must win battle”.	” Ja, jag skulle inte säga att den är viktigare än mot någon annan, för kommunikation är ju I grunden till allt. Men absolut, när du har ett team, och sen beroende på vad man har för team, men det finns säkert olika nivåer på det.” ”Kommunikationen blir ännu viktigare. Såklart som jag sa där innan kommunikation kopplat till förståelse och lära känna sin sin anställda på djupet blir ju enklare I vissa frågor. Så absolut. Det är viktigt, men om man väl inte bara lär känna på toppen, utan man vågar lära känna lite med på djupet också.” ” Men nu innan årets start så satt jag med det i teamet och försökte verkligen fläta ihop målsättningen med målbilden och skapa lite must win battles för de målen. Så att mer att verkligen sammansätta gruppen och sätta ett långsiktigt mål framåt som någonstans också har lite kortare mål, att vi ska kunna hela tiden komma tillbaka till det om vi svävar iväg för mycket. Så det är väl en typ av strategi att vi ska vara lite mer samlade än vi kanske har varit innan.”
	Främjande av kultur	Grundsyn på människa. Rätt och fel Flera faktorer för individuella skillnader Gruppdynamik	”Ja, jag skulle inte säga att jag har gjort något speciellt (för att främja en kultur av ömsesidig respekt och förståelse för kulturella perspektiv), men min grundtanke och grundsyn sätter att spegla mitt ledarskap ” Jag vet ju när folk beter sig dåligt eller går åt fel håll. Jag har inte gjort så mycket andra insatser kopplat till den frågan.” ” Men det blir ännu viktigare att allt klaffar bra när vi kommer från olika... Och jag märker att kultur är en sak, men det är olika uppväxter och alltihopa. Så allt flätas ihop till slut och då handlar det om gruppdynamik. Sånt. Det är ungefär samma saker.”
	Råd	Grundsyn på människan. Lära känna på djupet. Våga prata om privatliv. Tydlighet. Gemensam styrning.	” Nej, men alltså först och främst har en grundsyn att man ser människan, skulle jag vilja säga. ”.. att man tar tid att lära känna sina medarbetare... ” ”Vilka frågor man ställer på kanske sina 1 to 1, sånt där att det liksom inte bara handlar om jobb och i början men från nya att man vågar fråga lite liksom hur privatlivet ser ut och försöka komma bakom kulisserna för att kunna styra rätt.” ”Och att också vara tydlig.” ”Inte behandla folk olika för att de kommer från olika kulturer. Att man leder sitt team utifrån sitt bolags värderingar. Och sen så klart man får ha detaljstyrning för beroende på. Men annars tycker jag att har alla skrivit på ett avtal så ska man göra på ungefär samma sätt I grunden.”

Tabell 4. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om hanteringen av multikulturella team (Försäljningschefen).

Kulturdimension / CQ	Maktdistans	Individualism/Kollektivism	Maskulinitet/Femininitet	Osäkerhetsundvikande
Metakognitiv/kognitiv: Identifikation	I. Identifierar vissa skillnader i synen på ledarskap bland medarbetarna. 2. Identifierar vissa skillnader i synen på hierarkin bland medarbetarna. 3. Identifierar skillnader i kommunikationen kring missnöje. 4. Identifierar inga skillnader i mottagandet av beslutsfattande.	1.Identifierar vissa skillnader gällande synen på gruppen kontra det individuella. 2.Identifierar stor del gruppbaserade mål	1. Identifierar inget behov att visa dominans, styrka och konkurrenskraft. 2.Identifierar skillnader, men som inte handlar om att karriärstänkt utan mer medkänsla för patient. 3.Identifierar kulturella skillnader i det emotionella.	1.Identifierar skillnader i reaktion på föränd ring i arbetsmiljö, svenskfödda mer berörda. 2. Identifierar skillnader i behov av tydliga instruktioner/uppdateringar kopplat till behov
Motivation: Inställning	1. Upplever inte skillnaderna som en stor sak. 2. Saknas reflektion 3. Saknas reflektion 4. Saknas reflektion	1.Ställer sig positiv till skillnaderna. 2. Grundsyn att förbättra det som är svårt att styra.	1. Ingen reflektion. 2.Både positivt och negativ 3. Ingen reflektion	1 Jobba tillsammans 1. Ingen reflektion
Beteende: Anpassning	1.Saknas reflektion 2.Saknas reflektion 3. Anpassar sitt ledarskap mot individers behov 4. Saknas reflektion	1. Ej reflektion 2. Frihet att anpassa synen på målsättningen.	1.Ingen reflektion 2.Erbjuder handledning 3.Erbjuder utbildning.	1.Skapa en tydlig plan för medarbetare 2.Se till behov

Tabell 8. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande Kulturdimensionerna och CQ (Enhetschefen).

CQ Respondent 3	Huvudkategori	Innebörd	Citat
Metakognitiv/ Kognitiv: Identifikation	1. Ja. 2. Ja. 3. Nej. 4. Ja.	1.Personen medveten om hur denna tänker när den interagerar med människor från andra kulturer, är öppen, nyfiken och ställer frågor. 2.Personen anpassar sin förståelse av olika kulturer när denne interagerar med människor från kulturer som är nya för denne. 3.Personen skulle inte vilja påstå att denne är bekant med andra samhällsystem. 4.Personen ansätts sig fått kunskap om kulturella värderingar och religioner genom att arbetet länge inom vården även via intern utbildning.	1. "… jag brukar vara ganska öppen, jag ställer frågor, är nyfiken. Ja, jag gör ju det". 2. Ja i för sig om jag svarar på förra frågan… Jag gör ju det! 3. ” Bekant med samhällsystem, Nej, inte på det sättet. Nej, det skulle jag inte kanske vilja påstå.” 4. "Men det får man faktiskt en hel del kunskap och erfarenhet av när man har jobbat länge inom vården…Det ingår I utbildningen. Att det är liksom vård och livets död i olika kulturer.
Motivation: Inställning	1. Ja. 2. Ja.	1.Personen trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder, det är inget hinder utifrån kultur utan mer personlighet. 2.Personen känner sig trygg med att integrera och skapa sociala band med människor från andra kulturer, anser att nyfikenhet, öppenhet och ställa frågor är viktigt.	1. . ” Ja, absolut. Ja, absolut. Det är inget hinder utifrån kultur, utan det är mer som vanligt. Alltså, personlighet och så, men absolut. Inga problem”. 2. ” ...det tycker jag. Alltså med nyfikenhet och liksom... ...Ställa frågor och öppenhet. Ja, Så tycker jag att det är det viktigaste".
Beteende: Anpassning	1. Ja, till viss del. 2. Nej.	1.Personen anpassar till viss del sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, väljer lättare ord och enklare språk. 2.Personen är inte medveten om denne anpassar sitt ansiktsuttryck i interaktioner över kulturella gränser.	1. .” Det enda som man kanske väljer att använda lättare ord, alltså ett enklare språk, det är väl så.” 2. .”Inte vad jag vet. Om det skulle vara så så är det väl att man ska se så jättesnäll ut och trevlig”

Tabell 9. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om CQ (Enhetschefen).

Hantering Respondent 3	Huvudkategori	Innebörd	Citat
	Utmaningar med att leda.	Missförstånd Språkliga svårigheter	”Om det gäller kommunikation och missförstånd så försöker jag nog alltid ställa frågan. Om alla har uppfattat och om man inte har det är man välkommen att ställa frågor. Oftast är det mötesform som det blir. Vill man inte ställa det där så varsågod att kliva in på mitt rum och ta det enskilt om man tycker att det verkar pinsamt eller så. Så det är ganska tillgängligt och så försöker jag undvika det.” ”Ibland behövs ju kanske språket, där kan det ju vara svårigheter”
	Kommunikation	Kommunikation är alltid viktigt Utför spegling, en kort reflektion om dagen där en person tilldelas ordet.	” kommunikationen är alltid viktigt. Det kan vara oavsett... Jo, det är jätteviktigt..” ”Vi har ju spegling, alltså kort reflektion över hur dagar har varit i många olika skepnader. Vi har haft lite turas om att hålla möten. Alltså att alla får bli tilldelade. Den här tisdag morgon är det du som ska hålla det här mötet. Precis valfritt om man vill föreläsa eller bjuda in någon man tycker att gruppen behöver. Så har vi haft det. Så det finns många olika saker vi har provat och att alla ska få komma till tal så alla ska få säga vad man tycker är viktigt".
	Främjande av kultur	Ställer mycket frågor om kulturella preferenser samt möjlighet att föra dessa vidare. Undvika tissel och tassel i arbetsgruppen, främja en rak kommunikation. Utbildning för att integrera olika kulturer i den dagliga verksamheten.	”Återigen, Jag ställer frågor. Vad tror. Du det är? Återigen, jag ställer frågor och liksom... Till exempel om man ska bjuda på fika. Det kan vara fläskkött och vissa kulturella skillnader. Så man ställer frågor öppet om, och då kan man i samråd med den man pratar med, förmedla det här till gruppen eller är det något du vill ska föras vidare. Så kommunikation, kommunikation och kommunikation..” ".. men det är väl just det här att istället för att gå bakom ryggen och tissla och tassla, så ställ frågor direkt till personen. Och jag har nog alltid försökt att presentera, I och med att jag har haft flera grupper i en, så är det ju inte alltid man träffar dagligdags allihopa. Så då blir det ju liksom, här är den personen och är det några särskilda önskemål som... Så här är man nog och ställer frågor och berättar om det själv eller är det något du vill framföra. Om personen vill ha hjälp av mig eller om den vill framföra själv. ” Jag har varit involverad för lite specialintroduktion för att kunna integrera en EU-legitimation och anpassa att jobba här.”
	Råd	Nyfikenhet, öppenhet, frågor och genuint intresse.	” Jag tror att nyfikenhet och öppenhet och ställ frågor var öppen. Och som sagt, jag är genuint intresserad också. Hur vill du ha det? Är det något särskilt vi behöver tänka på? Vi behöver tänka på eller liksom....”

Tabell 10. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om hanteringen av multikulturella team (Enhetschefen).

Kulturdimension / CQ	Maktdistans	Individualism/Kollektivism	Maskulinitet/Femininitet	Osäkerhetsundvikande
Metakognitiv/kognitiv: Identifikation	I. Identifierar skillnader i synen på ledarskap bland medarbetarna. 2. Identifierar skillnader i synen på hierarkin bland medarbetarna. 3. Identifierar skillnader i kommunikationen kring missnöje med bakgrund på individnivå. 4. Identifierar skillnader i mottagandet av beslutsfattande.	1.Identifierar skillnader i arbetsgruppen i synen på det kollektiva kontra individuella men att gruppgemenskapen är bra. 2.Identifierar att det endast finns kollektiva mål pga. Kommunalt anställda.	1.Identifierar skillnader i behovet att visa dominans, styrka och konkurrenskraft, syns på möten. 2.Identifierar ingen skillnad i synen på personligt liv kontra 3.Identifierar stora skillnader i öppenhet	1.Identifierar skillnader i mottagandet av förändring i arbetsmiljö, de som är osäkra i grunden drabbas mer. 2.Identifierar skillnader i önskat mottagande av beslut, intranät kontra fysiskt.
Motivation: Inställning	1. Saknas reflektion 2. Saknas reflektion 3. Saknas reflektion 4. Saknas reflektion	1.Ej reflektion. 2.Ej reflektion	1.Ingen reflektion. 2.Ingen reflektion. 3.Ingen reflektion.	1.Ingen reflektion 2.Ingen reflektion.
Beteende: Anpassning	1.Gör korrigeringar i sitt ledarskap utifrån individernas behov. 2.Saknas reflektion 3. Har förståelse kring att det kan behövas anpassas sig mot alla individer, även tysta. 4.Saknas reflektion	1.Anpassar sitt beteende efter individ behovet av gemenskap/individualism. 2.Ej reflektion	1. Anpassar sitt bemötande efter individuella behov. 2.Ingen reflektion. 3.Ingen reflektion.	1.Ingen reflektion. 2. Dörren står alltid öppen för diskussion

Tabell 11. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande Kulturdimensionerna och CQ (Områdeschefen).

CQ Respondent 4	Huvudkategori	Innebörd	Citat
Metakognitiv/ Kognitiv: Identifikation	1.Ja. 2.Ja. 3.Ja. 4.Ja.	1.Personen medveten om hur denna tänker när den interagerar med människor från andra kulturer, försöker läsa på lite grann och ta fakta. 2.Personen skulle vilja påstå att denne har förståelse av olika kulturer när denne interagerar med människor från kulturer som är nya för sig 3.Personen skulle vilja påstå att denne är bekant med andra samhällssystem, om inte tar denna reda på fakta. 4.Personen anser sig ha kunskap om kulturella värderingar och religioner.	1."Jag försöker göra det, då försöker jag läsa på lite grann och ta fakta." 2.Jag skulle vilja påstå det. 3." Jag tycker det, har jag inte riktigt koll då tar jag reda på fakta så att jag blir insatt i det". 4." Inte till 100% men till kanske 75%. Jag tycker att jag har stor kunskap i det".
Motivation: Inställning	1.Ja. 2.Ja.	1.Personen trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder. 2.Personen känner sig trygg med att integrera och skapa sociala band med människor från andra kulturer, anser att det är trevligt.	1.." Ja". 2." Ja, Det tycker jag. Det är trevligt."
Beteende: Anpassning	1.Ja. 2.Ja.	1.Personen anpassar sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, gör det medveten genom att tala lugnare, tydligare och begära återkoppling. 2.Personen anpassar sitt ansiktsuttryck i interaktioner över kulturella gränser, mimiken och hur denna talar med ögon och rör sig.	1." Ja, jag gör medvetet så ändrar jag mitt sätt att tala, jag blir lugnare I talet, jag talar tydligare, artikulerar mycket bättre och frågar om man förstår, begär en återkoppling så att jag ser att man förstår". 2. "Det är mimiken och hur man speglar med ögonen och hur man rör sig".

Tabell 12 . Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om CQ (Områdeschefen).

Hantering Respondent 4	Huvudkategori	Innebörd	Citat
	Utmaningar med att leda.	Försöker att inte ha allt för många mångkulturella samtidigt för att minimera utmaningar. Olika syn på att omvårda män kontra kvinnor. Olika syn på avlidna.	"Jag försöker att inte ha allt för många mångkulturella samtidigt på arbetsplatsen för att inte möta på den här problematiken med att det blir missförstånd och så." "Introducerar jag en så låter jag det vara en åt gången så att jag inte får flera utländsk härkomst så att vi får stora kommunikationsproblem "För de har ju olika sätt att vara vana att få ta hand om kvinnor och inte ta hand om män, vilket blir ett problem inom vården." "vi hade en som avled just nu och då är det en som har väldigt svårt att hantera det här. Den religionen så får egentligen inte hon gå in till den döde utifrån, men då får man ju bemöta det därifrån och så får man, vi fick lotsa in henne och vara med henne i den situationen så att hon ändå får ta del av den saken. Sen vet jag att hon har det tufft ändå, men då gäller det att stötta henne".
	Kommunikation	Kommunikation är viktigt. Därav öva på språket, anledning till att inte ta in för många samtidigt.	" Det är ju jätteviktigt. Det är det här som gör att jag kanske inte vill ha in för många samtidigt, för att de måste få öva, öva, öva på språket" "Och det må väl låta konstigt är att jag inte vill ta in fler åt gången, men jag tycker det är viktigt att den får landa tryggt i arbetsgruppen och bli trygg med språket." Jag har inte använt någon speciell strategi där, utan det är väl att bjuda in och försöka ha en öppen dialog med de här individerna. Vi måste ta det lite lugnare med den personen som har vissa problem att förstå språket".
	Främjande av kultur	Behålla lugnet Adressera eventuella utmaningar eller problem som uppstår.	"Jag har egentligen inte gjort så mycket än att jag bjuder in. Men att man är med, att man lyssnar på dem och att de får berätta om sina vanor och ovanor". "Vi har en kvinna som jobbar nu och hon är kvinna och då gäller det ju det här med hygien av nedre delen när det gäller män. Hon hade jättesvårt med att gå in och göra morgontoaletten på männen. Vilket jag kan förstå. Det går emot i hennes religion att hon ska göra det. Och det märkte vi att det var svårare och svårare, men då hade jag lite träffar med henne och vi pratade om det och hon fick själv berätta att det var tufft och att det gick emot hennes kulturella sida. Idag gör hon det utan problem, för vi tog det lite successivt, hon fick göra det lite successivt, "
	Råd	Skapa en trygg och stabil arbetsmiljö Medveten om språkliga och kulturella utmaningar	" Det jag känner och det är ju det här att inte ta in för många åt gången utan låta dem bli trygga, att de får bli stabila I arbetsgruppen. En och en åt gången och inte tio. "Jag tror att alla klarar av jobbet men det har ju med språket många gånger att göra och kulturkrockarna som blir det som är det jobbiga."

Tabell 13. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om hanteringen av multikulturella team (Områdeschefen).

Kulturdimension / CQ	Maktdistans	Individualism/Kollektivism	Maskulinitet/Femininitet	Osäkerhetsundvikande
Metakognitiv/kognitiv: Identifikation	1. Identifierar skillnader i synen på ledarskapet bland medarbetarna, framförallt som en följd av tidigare personliga relationer till ledaren. 2. Identifierar inga skillnader i synen på hierarki bland medarbetarna, men påvisar en förändring i bilden på auktoritet och hierarki historiskt på företaget 3. Identifierar skillnader i kommunikationen kring missnöje med bakgrund i erfarenhetsgrad. Identifierar även svårigheter de första månaderna att kommunikationen kring missnöje blev allt för personlig pga den personliga relationen till medarbetarna, något som ledaren fick stöttning med senare. 4. Svaret är svårt att definiera.	1.Identifierar skillnader gällande synen på gruppen kontra det individuella framförallt till en början men arbeta för att gruppen skulle få en allt mer kollektivistisk syn. 2.Identifierar vissa skillnader gällande synen på vikten individuella /kollektiva mål framförallt till en början men arbetade för att sätta mer gruppbaserade mål.	1.Identifierar tendenser av skillnader gällande behovet att visa, dominans, styrka och konkurrenskraft. 2.Identifierar skillnader i gruppen avseende att sätta karriären framför sitt personliga liv, de var dock enbart 2 medarbetare som visade på dessa tendenser. 3.Identifierar vissa skillnader i förmåga att diskutera känslor och emotionella frågor, skillnaderna anses framförallt vara en följd av medarbetarnas ålder.	1.Identifierar inga skillnader i arbetsgruppen gällande bemötandet av förändringar eller osäkerheter i arbetsmiljön. Uppfattar att ingen reagerade nämndvis. 2.Identifierar skillnader i arbetsgruppen gällande behovet av instruktioner och regler.
Motivation: Inställning	1. Rättvisa 2. Ej reflektion 3. Upplevde skillnaderna som lite märkliga. 4. Ej reflektion	1.Uttrycker vikten av att medarbetarna arbetade som ett team. 2.Uttrycker vikten av att medarbetarna arbetade som ett team.	1. Ställer sig positiv mot att visa styrka, dominanskraft och konkurrenskraft. Det är en viktig del av telefonförsäljning. 2.Ställer sig neutral mot skillnaderna i teamet i synen på att sätta karriär framför privatliv. 3.Ställer sig neutral mot skillnaderna i arbetetsgruppen så länge det inte stör övriga gruppen. Vill gärna bli involverad i emotionella frågor.	1.Ej reflektion. 2.Upplever skillnaderna i arbetsgruppen som lärorika.
Beteende: Anpassning	1. Försökte att inte anpassa ledarskap efter personliga relationer. 2. Ej reflektion 3.Anpassade sitt bemötande efter vad medarbetarna hade behov av. 4.Ej reflektion.	1. Ansåg att det var en allt för individualist syn så valde att främja gruppgemenskapen. 2.Ansåg att det var en allt för idealistisk syn så valde att applicera gruppgemensamma mål.	1.Försöker att sätta ihop medarbetare med olika ambitionsnivå för att lära av varandra. 2.Ej reflektion. 3.Anpassar sitt sätt att bemöta medarbetarna beroende på olikheter i emotionell förmåga. Ger även stöttning till kollegor som störs av att andra pratar och behöver mer lugn och ro.	1.Ej reflektion. 2.Anpassar sättet att förmedla instruktioner och regler efter medarbetarnas enskilda behov.

Tabell 14. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande Kulturdimensionerna och CQ (Säljcoachen).

CQ Respondent 5	Huvudkategori	Innebörd	Citat
Metakognitiv/ Kognitiv: Identifikation	1.Ja 2.Ja. 3.Sådär. 4.Ja.	1.Personen medveten om hur denna tänker när den interagerar med människor från andra kulturer, pratar ex annorlunda med svenskfödda och icke svenskfödda. 2.Personen anpassar sin förståelse av olika kulturer när denne interagerar med människor från kulturer som är nya för denne. 3.Personen skulle vilja påstå att denne är sådär bekant med andra samhällsystem, om inte tar denna reda på fakta. 4.Personen anser sig ha kunskap om kulturella värderingar och religioner, kommer från egen uppväxt men även från andras kulturer från skola och fotboll.	1. Jag anpassar mig efter personer. Jag pratar kanske annat än med en person som kanske är svensk född här jämfört med en person som inte är det. Jag vet att det handlar inte bara om vilket land de kommer ifrån, det handlar också om religion. Så jag försöker inte säga något dumt eller slänga ut mig i någonting som kanske skulle vara obehagligt, tänkte jag säga. Eller, vad heter det? Olämpligt. Så att, ja, men det är inte såhär, Senare år nu när jag blivit äldre så känns det inte. Det har blivit mer automatiskt än att någonting jag måste tänka medan jag pratar med personen. Utan det sker automatiskt nu. Men när jag var yngre så var det tungt att tänka på. 2. Ja. För att jag... Jag dömer ingen och jag... Bryr mig inte så mycket. Så jag vill inte, däremot så vill jag inte trampa på personen genom att kanske förolämpa dennes kultur eller bakgrund. Så för mig om jag träffar på en ny kultur eller en ny bakgrund så försöker jag anpassa mig om det. 3. Sådär. 4. Det skulle jag kunna säga. Det tycker jag. Det är på grund av att jag har uppväxt med det. Både min egna kultur men också andra. Allt från skola och fotboll och liknande.
Motivation: Inställning	1.Ja. 2.Ja.	1.Personen trivs med att umgås och samarbeta med människor från andra länder 2.Personen känner sig trygg med att integrera och skapa sociala band med människor från andra kulturer, anser att det är intressant och att man lär sig mycket av nya personer & kulturer.	1. Ja, det gör jag. 2. Jajamän, jag tycker att sånt är alltid intressant. Man lär sig så mycket av nya personer, nya kulturer, allt möjligt.
Beteende: Anpassning	1.Ja. 2.Ej svar	1.Personen anpassar sitt språkliga beteende när den integrerar i multikulturella grupper, anpassar språk efter hur mycket personen kan svenska 2.Ej svar	1. Ja, det gör jag. Språkmässigt handlar det också om hur mycket den personen kan svenska. Jag lägger mig nästan på samma nivå som de, för att jag vill verkligen att de ska förstå det jag säger. Så absolut. 2. Ej svar.

Tabell 15. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om CQ (Säljcoachen).

Hantering Respondent 5	Huvudkategori	Innebörd	Citat
	Utmaningar med att leda.	Språkliga svårigheter	"Under det året jag jobbade som chef, det som jag kände var en utmaning är att när vi anställde en person som kanske pratade inte så bra svenska. Och hur... För att i den branschen och det jobbet så är liksom sin material eller det man använder, sin liksom, vad heter det? Det man använder är ju bara munnen. Man sitter och ringer och man ringer till svenska personen eller man ringer till folk som pratar svenska. Och kan man inte svenska så var det ju svårt att sälja. Och då var det svårt för mig att ha kvar sån person. Och där var det ju svårt för mig också att, liksom, utan att den känner någon slags påhopp eller attackerad att förklara för den att det här är varför det inte funkar. Där kände jag väl att det var utmaning med multikulturell. "
	Kommunikation	Kommunikation är jätte viktigt, kan ske mycket missförstånd. Vissa umgicks bara med sin folkgrupp saknade kunskap kring kommunikation med andra utanför. Viktigt att alltid vara nära till hands för att upptäcka missförstånd. I produktionen prata svenska och inte hemspråket.	"Jätteviktigt. För det kan ske mycket missförstånd och det kan ske... Vissa är vana vid ett visst sätt. Och Vissa kanske bara hänger med sin folkgrupp och vet inte hur man är mot andra folkgrupper. Så det är viktigt med kommunikationen att det är inom en multikulturell grupp." "För att förbättra kommunikationen försökte jag Försök att vara i närheten. Det var viktigt för mig. För då blir det inte sen när det uppsker ett problem så blir det inte att den personen sa så här och den sa där. Så jag kunde bara höra allting." " Och det var viktigt för mig att man pratade svenska och inte sitt egna språk med någon annan som man hade som språk. Man kunde göra det utanför arbetet som raster och luncher, absolut, men inte under produktion. För att jag vill inte att man sitter och fnissar och så pratar man sitt språk och så sitter någon annan som inte förstår bredvid och tror att man gör narr av den personen"
	Främjande av kultur	Skapa möjlighet till fasta genom andra arbetstider. Skapa möjlighet att be i specifika rum. Skapa en gemensam gemenskap inte enbart vara med personen från samma kultur. Använde medarbetarnas olika språkkunskaper för samtal med kunder som inte kunde svenska.	"Ja, det handlar väl mest om när det var fasta för personer som kom från ett islams land. För att de inte kåkade lunch, de fick börja lite senare. Och sen jobbade de till 19. Det var viktigt att de andra inte kände någon speciell behandling. Men jag var tvungen att förklara för dem att de kommer ändå sitta och jobba lika många timmar som de gör. Det är bara att det är lite senare än dem. Det fick jag införa. "Och sen även ge dem ett rum som de kan be på. För att det var viktigt för dem också att vara under varandra, men även utan varandra." " Och sen var det också viktigt för mig att vi hängde allihop och inte bara den person som kommer från samma land eller samma kultur, utan att man hängde hela tiden"" " Insåg jag har ett team på 20 pers. som kommer från alla sorters land. Varför dirigerar jag inte bara att man skickar över personer till den personen som pratar samma språk. Jag hade en av säljarna som fick en arabiskt talande kund och sålde in sju ordar på den personen. Och då insåg jag att nu ökar ju vår försäljning"
	Råd	Borste från förutfattade meningar om kulturer. Blanda kulturer i gruppen.	"Döm inte. När man har en sånt team, gå med inställningen att du inte vet någonting. För att du kan inte tro att det är så här för att du har hört det på nyheterna eller läst det någonting eller du har en kompis som kommer från samma land och tror det är samma sak. Alltså, nej. Utan, försök lyssna, förstå och anpassa dig efter det, skulle jag säga. För att det är väldigt lätt att man trampar på personen på tårna för att man har en annan helt uppfattning. " " Se till att ha en blandning, om du har en multikulturell grupp men det är en av samma land eller samma kultur på två personer eller tre personer. Så att du har en blandning av tre länder men du har att de är fyra personer och är I grupperingar. Superbra att blanda på dem för annars blir det att de pratar sitt språk och det blir en stor skillnad. Och då blir det svårt att kontrollera hela gruppen och få dem att göra det du vill. "

Tabell 16. Egenkonstruerad tabell som ger en översikt av det empiriska materialet gällande de kompletterande frågorna om hanteringen av multikulturella team (Säljcoachen).