



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

---

## **Tvärkulturellt ledarskap**

**Evgeniya Emanuelsson**

**VT 2011**

Examensarbete, kandidatnivå 15 hp  
Psykologi  
Personal- och Arbetslivsprogrammet

Handledare: Eva Boman  
Examinator: Mårten Eriksson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med föreliggande studie var att undersöka vilka möjligheter och hinder ledare med utländsk bakgrund upplever i sitt ledarskap utifrån de nio kulturella dimensionerna från GLOBE- projektet. Fem intervjuer genomfördes med personer som hade invandrat till Sverige som vuxna och arbetade på mellanchefernivå.

Resultaten visade att chefer med invandrarbakgrund hade bidragit till sina verksamheter tack vare sina rötter och annorlunda livserfarenheter, berikade dem med nya vyer, synpunkter och förhållningssätt till vardagliga saker. Det som kunde anses vara det största hindret i arbetslivet var att de från början hade väldigt lite insyn i samhällets underförstådda regler, vilket kunde orsaka osäkerhet från början. Ett annat problem som uttrycktes var den svenska tillbakadragenheten med en avvaktande hållning och strikt regelföljning utan frihet att improvisera.

Nyckelord: hinder, möjligheter, invandrare, tvärkulturellt, ledarskap, GLOBE

## **Abstract**

The purpose of this study was to explore the opportunities and barriers leader with a foreign background experience in leadership from the nine cultural dimensions from the GLOBE project. Five interviews were conducted with people who had immigrated to Sweden as adults, and worked in middle management.

The results showed that managers with an immigrant background had contributed to their businesses thanks to its roots and different life experiences, enriched them with new views, opinions and attitudes to everyday things. What could be considered the biggest obstacle at work was that they initially had very little insight into society's implicit rules, which could cause uncertainty from the beginning. Another problem that was expressed was the Swedish seclusion with a cautious approach and strict rule tracking without the freedom to improvise.

Keywords: obstacles, possibilities, immigrant, cross-cultural, leadership, GLOBE

**Title: Cross-cultural leadership**

## **Förord**

Ett stort tack till de män och kvinnor som ställde upp och hittade tid i sina fullbokade almanackor att diskutera viktiga ämnen som invandrig och arbetslivet baserad på sina egna erfarenheter. Det var mycket lärorikt, och kan med stor sannolikhet bidra till vidare forskning inom detta område. Jag vill även tacka min handledare Eva Boman för förståelse, stöd och mycket bra kommentarer till arbetet. Tack vare hennes råd och bedömningar har jag tagit min tid för uppsatsen för att göra så bra arbete som möjligt. Jag vill även tacka min familj och vänner för uppmuntran i de svåraste stunderna i arbetet.

## **Innehållsförteckning**

1. Introduktion	
1.1 Kultur	6
1.2 Ledarskap och Ledaren	6
1.3 Kultur och Ledarskap	7
1.4 GLOBE	8
1.5 Syfte	10
1.6 Frågeställningar	10
2. Metod	
2.1 Urval och undersökningsgrupp	11
2.2 Datainsamlingsmetod	12
2.3 Tillvägagångssätt	12
2.4 Dataanalys	13
2.5 Forskningsetiska överväganden	13
3. Resultat	
3.1 Undvikande av osäkerhet	14
3.2 Maktdistans	15
3.3 Social kollektivism	17
3.4 Inomgrupp kollektivism	18
3.5 Jämställdhet mellan könen	19
3.6 Självsäkerhet	20
3.7 Framtidsorientering	21
3.8 Prestationsorientering	21
3.9 Humanistisk orientering	22
4. Diskussion	
4.1 Huvudresultat	22
4.2 Resultatdiskussion	24
4.3 Metoddiskussion	29
4.4 Fortsatt forskning och praktisk relevans	30
5. Litteraturförteckning	31
6. Bilaga 1: Intervjuguide	32

## **1. Introduktion**

Teoretiska utgångspunkter kring kultur och ledarskap handlar vanligtvis om att leda en multikulturell arbetsgrupp. Sällan, nästan aldrig, hamnar fokus på själva ledaren som kan vara ett inslag av en annan kultur i en etnisk homogen arbetsgrupp. Därför är det av intresse att undersöka om en ledare med utländsk bakgrund upplever kulturella skillnader på arbetsplatsen.

### **1.1 Kultur**

Inledningsvis är det viktigt att definiera begreppen kulturen och ledaren. Enligt Ayman och Korabik (2010) finns det många definitioner av kultur och kulturella värderingar, men det är många som fokuserar på antingen de geografiska/visuella egenskaperna, eller de inre egenskaperna hos olika människor. Det som knyter ihop dessa två typer av definitioner är det underförstådda antagandet att människor som liknar varandra, pratar samma språk, eller bor inom samma geografiska område ska ha samma kulturella värderingar. I dagsläget är det inte alltid på det viset. Connerley och Pedersen (2005) säger att kulturen är ett komplext och dynamiskt fenomen som består av både visuella och icke-visuella egenskaper som kan påverka ledarskapet. Deras kulturdimensioner inkluderar demografiska och etnografiska faktorer, samtidigt status och tillhörighet. Dessa kulturella kategorier är socialt konstruerade och blir genomsyrat av mening. Därför kan människor som skiljer sig från varandra på dessa kategorier "uppleva världen på olika sätt om dessa skillnader är baserade på interna skillnader, eller yttre skillnader i hur de behandlas av andra, eller en kombination av de två" (Connerley & Pedersen, 2005, s. 4).

### **1.2. Ledarskap och Ledaren**

Ledarskap är ett av de mest omtalade ämnena i organisations- och arbetspsykologi. Robbins (ref i Rothmann & Cooper, 2008) definierar ledarskap som en förmåga att leda gruppen mot måluppfyllelse. Northouse (2007) pekar på fyra centrala komponenter i ledarskap som är: process, påverkan, grupp och måluppfyllelse. Processen innebär att ledaren påverkar och är påverkad av sin grupp och det momentet är gemensamt för alla organisationer. Browayes och Price (2008) förklarar att själva ledarkonceptet kan ha två sidor: manager och ledare. Managern arbetar i huvudsak för att uppnå effektiviteten och stabilisera rutinerna, medan ledaren i huvudsak är fokuserad på att påverka andra och skapa visioner för förändring (Northouse, 2007). Managern brukar ses som ett tecken på stabilitet inom företaget, medan ledare tar ansvaret för företagets framgång. De här rollerna är motsatta, men samtidigt

komplementära. I det här arbetet görs det ingen skillnad på ledaren eller manager, eftersom de flesta som är på chefs-/mellanchefsnivå kombinerar de två rollerna.

### **1.3 Kultur och Ledarskap**

Ett vetenskapligt angreppssätt på ledarskapet har utövats i många år, och därför finns det många teorier för just hur ledarskapet ska utövas. Rothmann och Cooper (2008) delar ledarskapet i de fyra kategorierna: egenskapsteorier (trait theories), beteendeteorier (behavioural theories), kontingensteorier (contingency theories) och de senaste teorierna (recent theories).

Egenskapsteorier fokuserar på de drag i personens karaktär, motivation och beteendemönster som gör denna till en ledare. Det antas att man kan välja rätt person för ledarrollen om man vet exakt vilka personliga egenskaper som ska bidra till effektivt ledarskap. Beteendeteorier fokuserar på att ett visst beteendemönster särskiljer en effektiv ledare från en ineffektiv. Det antas inom denna teoribildning att individens beteende ska studeras för att kunna identifiera ledare, samt att det går att träna individen till en effektiv ledare. Kontingensteorier föreslår att ledarskapseffektivitet beror på matchningen mellan organisatoriska processer och situationskaraktäristiska. Det finns inget ultimatum sätt att leda människor, utan det bästa sättet beror på situationen och omgivningen. Situationsvariabler inkluderar uppgiftens strukturnivå, kvalitet på förhållanden mellan ledare och gruppen och mognadsnivå på medarbetare. De senaste teorierna tar fram en annan aspekt av ledarskap, där deras syn på en effektiv ledare sammanflätar både manager- och inspiratörsidan.

Browaeyns and Price (2008) kritiserar kontingensteorierna eftersom de menar att kulturella aspekter inte tas i beräkning. De menar att en ledare kanske inte ska kunna anpassa sig till situationen och utöva sitt ledarskapssätt, men däremot kan bli tvingad att ändra på det för att kunna bekräfta de kulturella fenomen som denne möter på arbetsplatsen.

Två områden där kulturella faktorer påverkar ledarskapet mest är maktutövning och handlingar vid osäkerhet medan i de samhällen där makt är jämfördelad inte finns någon större skillnad mellan den som har mest och minst makt. I de samhällen där maktfördelning är ojämn är skillnaden betydligt större. Handlingar vid osäkerhet är också en kulturell faktor. I de samhällen där den är stark föredras det att följa riktlinjerna till punkt och pricka, lita på reglerna och instruktioner. Ledare bör undvika att förmedla otydliga budskap i en arbetssituation.

Geert Hofstede definierar kultur i enighet med både geografiska och visuella egenskaper. Browaeyns och Price (2008) beskriver hans arbete som en undersökning av

medarbetarna på ett multikulturellt företag, IBM, då Hofstede kom fram till nedanstående fem dimensioner som skiljer sig mellan olika kulturer:

- power distance (hög/låg): förhållande till auktoritet, mellan ledaren och medarbetarna;
- uncertainty avoidance (high/low): toleransnivå för osäkerhet eller instabilitet;
- individual vs group orientation: oberoende eller mellanberoende, lojalitet mot sig själv och gruppen;
- masculine vs feminine orientation: arbetsmål (maskulinitet) mot personliga mål (femininitet);
- short-term vs long-term orientation: nuvarande vs framtida mål
- 

Varje land kunde få maximalt 100 poäng på varje dimension. Om man tittade på Sveriges poäng i de fem dimensionerna, visade resultatet mycket höga poäng i individualism (71), vilket innebär att kulturen i landet var individualistisk och invånarna satt sitt eget bästa före allt annat (Holmberg & Åkerblom, 2006). Lägsta poäng fick Sverige i maskulinitet (5), vilket betydde att kulturen kunde beskrivas som mycket feminin, dvs. ett land där relationer och livskvalité prioriterades högst (Hofstede, 2011, Masculinity).

Om man jämförde Sverige med ett annat nordiskt land, t.ex. Norge, då visade det sig att de kulturella egenskaperna i de två länderna är ganska lika enligt Hofstede. Norge fick 69 poäng i individualism och 8 poäng i maskulinitet. Det innebär att Norge var också ett individualistiskt land med feminina värderingar. Helt andra siffror visade Kina med 20 poäng i individualism och 66 poäng i maskulinitet. Kinas kultur var mycket kollektivistisk och maskulin (Hofstede, 2011, Masculinity)

## **1.4 GLOBE**

I det här arbetet kommer utgångspunkten att vara Hofstedes kulturella dimensioner, och GLOBE -projektet.

GLOBE-projektet, där GLOBE står för Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness, är en undersökning som fokuserar på kultur och ledarskap i olika nationer. I undersökningen deltog ledare från 61 nationer. Data samlades med hjälp av 150 CCI – Country Co-Investigators. Hela GLOBE-projektet koordinerades med hjälp av GCT – GLOBE Coordinating Team – en internationell grupp av forskare som var ansvariga för design av kvalitativa och kvantitativa undersökningar, tvärkulturella statistiska analyser och presentation av resultatet till vetenskapsvärlden .



Projektet fokuserar på fenomen av organisationsledarskap, inte allmänt ledarskap. De nationella kulturerna är undersökta enligt de nio dimensionerna:

- Undvikande av osäkerhet (uncertainty avoidance),
- Maktdistans (power distance),
- Kollektivism I (collectivism I): social kollektivism,
- Kollektivism II (Collectivism II): inomgrupp kollektivism,
- Jämställdhet mellan könen (gender egalitarism),
- Självsäkerhet (assertiveness),
- Framtidsorientering (future orientation),
- Prestationsorientering (performance orientation)
- Humanistisk orientering (human orientation).

De första sex dimensionerna härstammar från Hofstedes undersökning. Den första dimensionen, *undvikande av osäkerhet*, handlar om i vilken utsträckning medlemmarna i en organisation strävar efter att undvika osäkerhet genom att vara beroende av sociala normer, ritualer och byråkratiska metoder för att lindra oförutsägbara framtida händelser. Den andra dimensionen, *maktdistans* tittar på i vilken grad medlemmarna i en organisation förväntar sig och accepterar den ojämna maktfördelningen. *Kollektivism I: social kollektivism* speglar i vilken grad regler i en organisation eller ett samhälle uppmuntrar och belönar kollektiva fördelningen av resurser och åtgärder. *Kollektivism II: inomgrupp kollektivism* mäter hur mycket stolthet, lojalitet och sammanhållning individer uttrycker gentemot sina organisationer och familjer. *Jämställdhet mellan könen* är ett område som visar i vilken utsträckning en organisation eller ett samhälle minimerar att kvinnor och män behandlas olika inom samma organisation. *Självsäkerhet* mäter till vilken grad individer i organisationer är självsäkra, konfronterande och aggressiva i sociala relationer (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

De tre sista dimensionerna härstammar från McClelland, Kluckhohn och Strodtbeck (ref i House et al., 2002). De är future orientation, performance orientation och humane orientation. *Framtidsorientering* tittar på om individer i en organisation är engagerade i framtidsorienterade åtgärder som planering och framtidsinvestering. *Prestationsorientering* mäter hur organisationen uppmuntrar och belönar sina medlemmars strävan efter att utvecklas i sina arbetsroller. *Humanistisk orientering* reflekterar om individer i en organisation är uppmuntrade att vara ärliga, generösa, snälla mot andra medlemmar i organisationen (House et al., 2002).

GLOBE har undersökt kulturella skillnader mellan länderna med syftet att hitta universella ledarskapsvärden och praxis med hjälp av de nio ovan presenterade kulturella dimensionerna. Ett huvudsakligt resultat av denna forskningssatsning var utvecklingen av sex universellt delade uppfattningar vad ett gott ledarskap är. Ett gott ledarskap kännetecknas av att det är karismatiskt/ värdebaserat, teamorienterat, självbeskyddande, deltagande, humanistiskt, autonomt (Den Hartog, 2004). Laurent (ref från Browaeys & Price, 2008) påstår att den nationella kulturen kvarstår oförändrad inom organisationer, på grund av att de som arbetar där tar med sig sitt kulturella arv till arbetet.

I Sverige råder den svenska kulturen på de flesta företag av naturliga skäl. Den här studien fokuserar på frågan vad det är som händer med invandrade ledarens nationella kultur på en arbetsplats med svensk organisationskultur utifrån de nio GLOBE dimensionerna. Anpassar han/ hon den till arbetsklimatet eller bevarar han/hon sin kulturella identitet?

### **1.5 Syfte**

Syftet med föreliggande studie är att utgå ifrån GLOBE:s kulturella ledarskapsstudie och undersöka vilka möjligheter och hinder ledare med utländsk bakgrund upplever i sitt ledarskap utifrån de nio GLOBE- dimensionerna.

### **1.6 Frågeställningar**

Hur upplever en ledare med utländsk bakgrund:

- kollektivets förtroende till regler och normer i syfte att lindra effekter av oförutsedda händelser (undvikande av osäkerhet)?
- kollektivets förväntningar på rättvis maktfördelning (maktdistans)?
- uppmuntran till kollektiv resursfördelning och gemensamma aktiviteter (social kollektivism)?
- individens lojalitet till sin familj, organisation (inomgrupp kollektivism)?
- kollektivets försök att uppnå jämställdheten (jämställdhet mellan könen)?
- beslutstagande i kollektivet (självssäkerhet)?
- kollektivets engagemang i framtidsorienterade åtgärder (framtidsorientering)?
- kollektivets uppmuntran till individuella prestationer (prestationsorientering)?
- kollektivets uppmuntran till individens omsorg för andra, ärlighet (humanistisk orientering)?

## 2. Metod

### 2.1 Urval och undersökningsgrupp

Inklusionskriterier för att delta i föreliggande studie var en person som flyttat till Sverige efter 18-års ålder, och i tiden för undersökningen befann sig på chefs-/mellanchefnivå. Det togs ingen hänsyn till deltagarnas ursprungsländer, inte antal år de bott i Sverige, inte heller kön, utbildningsnivå, eller om de arbetade inom statligt, privat eller kommunal verksamhet. Därefter fick jag en kontakt med en chef på en medelstor svensk kommun, som hjälpte till med att få kontakt med fem personer som passade inom urvalskriterierna.

Fem personer deltog i den här studien, och de var inkluderade i Tabell 1 som IP (intervjuperson) 1-5. All data är samlad i Tabell 1 och där beskrivs deltagarnas ålder, kön, erfarenhet och utbildning. Det var tre kvinnor och två män med snittålder på 54 år. Medeltal för antal år som chef var 12,4, men spridningen var stor, eftersom två deltagare hade arbetat endast i två år som chefer då intervjun genomfördes, medan tre deltagare hade arbetat mellan 13 och 25 år. Fyra av fem deltagare hade högskoleutbildning, antingen från sitt hemland eller från Sverige, eller både och. Tre av fyra hade arbetslivserfarenhet från sina hemländer. Antal år som deltagare hade bott i Sverige varierade från 15 till 31 år, med snittantal år på 24,6 år.

**Tabell 1:** Kategorisering av deltagarna efter de viktigaste för undersökningen demografiska faktorer

	Kön	Ålder	Antal år i Sv.	Utbildning i hemlandet	Utbildning i Sverige	Arbetat i hemlandet	Antal år som chef
<b>IP1</b>	K	47	19	Ja, högskola	Ja, högskola	Nej	2
<b>IP2</b>	K	60	31	Ja, högskola	Ja, högskola	Ja	25
<b>IP3</b>	M	56	31	Ja, högskola	Ja, högskola	Ja	13
<b>IP4</b>	M	55	27	Ja, gymnasiet	Ja, högskola	Nej	20
<b>IP5</b>	K	52	15	Ja, högskola	Nej	Ja	2

## **2.2 Datainsamlingsmetod**

Utifrån syftet och frågeställningarna var det lämpligast att använda sig av semi-strukturerad typ av intervju, eftersom den typen av intervju inte var inriktad på att få vissa typer av svar på vissa frågor, utan tillät deltagare att prata fritt, samtidigt som jag som intervjuare kunde vara friare i sina frågor om det uppkom något av särskilt intresse.

Det här arbetet baserades på en GLOBE undersökning som utfördes i form av en enkätstudie. I föreliggande studie användes samma demografiska frågor som i GLOBE undersökningen. Alla fem intervjuer börjades med samma fråga då ledaren skulle berätta om sig själv och sin bakgrund, hur han/hon hade kommit till Sverige, samtidigt säga något om sin utbildning och arbetslivserfarenhet. Den frågan gav varje deltagare en möjlighet att berätta om sig själv och undvika känsliga bitar i sina berättelser. Utifrån varje berättelse fortsatte samtalet vidare utifrån specifika frågor ur intervjuguiden som skulle belysa GLOBE:s kulturella dimensioner.

## **2.3 Tillvägagångssätt**

Alla intervjuer genomfördes i en medelstor svensk stad, där alla deltagare bodde och arbetade. Mötesplatsen och tidpunkten valdes av de intervjuade själva utifrån dennes schema och förutsättningar. Fyra av fem deltagare kontaktades på telefon av författaren och tillfrågades om de hade tid för ett kort samtal. Jag presenterade mig och själva syftet med mitt samtal och mitt arbete: att få prata med var och om deras erfarenheter som invandrare och chefer på svenska arbetsplatser. Tider för intervjuer bokades enligt deltagarnas möjligheter att få prata i ungefär en och en halv timme. En av deltagarna kontaktades via e-post med samma förklaring om syfte och då bokades tid för intervjun.

Alla intervjuer spelades in på två diktafoner av märket Zoom, Handy Recorder R2. Inspelningarna överfördes med hjälp av USB- kabel på dator och transkriberades ordagrant därefter till var sitt Word-dokument. Demografiska frågor togs upp sist med syftet att kunna få till en kategorisering av deltagarna efter de viktigaste faktorerna. Dessa frågor var: de intervjuades ålder, kön, etnisk bakgrund, religion, medborgarskap, födelseland, antal år som de hade bott där, om individen hade bott i andra länder förutom hemlandet och Sverige, om ja - hur länge, när han/hon kom till Sverige, anledningen till utvandringen, när och på vilket sätt personen hade kommit till Sverige och varför just till Sverige, varifrån föräldrarna hade kommit, vilka språk den intervjuade pratade, vilket/ vilka språk som hade pratats hemma (innan de fyllt 18 år), information om deras utbildning, samtidigt arbetslivserfarenhet. Den sista delen av intervjuguiden var specifika frågor som riktade sig mot relationer individen

hade på sin arbetsplats och i Sverige. Syftet med att placera de specifika frågorna som berörde de kulturella dimensionerna i slutet av intervjun var att minska intervjuareffekten genom att se till att informanterna skulle känna sig fria och avslappnade under samtalet och inte hämma sina egentliga tankar och funderingar kring de berörda ämnena (Hayes, 2007). De skulle vara där som riktlinjer och påminnelser för intervjuaren (se bilaga 1). Samtalstonen vid intervjuerna skulle kunna beskrivas som mittemellan mellan vardaglig (avslappnad, utan större kontroll över grammatiken och ordval) och konsultativ (vänskaplig, men artig). Före och efter varje intervju var det ett kortare samtal med varje deltagare om andra ämnen som inte rörde själva intervjun. På det viset fanns det en etablerad kontakt innan intervjun, som upplevdes som positiv, samtidigt fick intervjun ett artigt och vänskapligt avslut.

## **2.4 Dataanalys**

Insamlad data analyserades med hjälp av tematisk analys. Där olika teman och underteman identifierades i de transkriberade intervjuerna. Hayes (2007) beskriver två olika sätt att utföra tematisk analys: induktivt och deduktivt. Det induktiva sättet används när det inte finns mycket teoretiskt underlag för det valda ämnet och data kan tolkas och formuleras på ett valfritt sätt. Analysprocessen bedrevs som en process i sju steg som var: transkribering av data, uppläsning av data och markering av intressanta teman, sortering av dessa teman, undersökning och beskrivning av huvudteman, analys av varje särskilt tema, helhetsframställning av varje tema med namn och beskrivning samtidigt val av lämplig data för att illustrera temana (Hayes, 2007). Det deduktiva sättet är däremot till att driva förutbestämda teorier eller hypoteser och antingen bekräfta eller förkasta dem. Det här arbetet är en blandning av det deduktiva och det induktiva sättet. Den teoretiska ramen för undersökningen, i form av nio GLOBE- dimensioner, leder oss till det deduktiva sättet. Användarområden för de nio dimensionerna, dvs. upplevelser hos ledarna med invandrarbakgrund, utgör emellertid ett utforskat område inom det valda ämnet. Därför var det viktigt att analysera all data med hjälp av det induktiva sättet, och leta efter uttryck och åsikter hos ledarna, som passar in i en eller några av de nio dimensionerna. Dessa fasta teman och samlade underteman som framkommit under analysen av insamlade data för det här arbetet redovisas under rubriken resultat.

## **2.5 Forskningsetiska överväganden**

I början av varje inspelat samtal förklarades de etiska punkter: syftet med samtalet, att intervjun skulle spelas in, transkriberas och analyseras, samt att inga namn skulle förekomma

i arbetet. Varje ledare informerades om att samtalet skulle ta mellan en och en och en halv timme, och att det skulle spelas in på en diktafon, transkriberas och sedan analyseras. Varje informant blev underrättad om den konfidentiella behandlingen av personliga uppgifter. Alla fem visade sin vilja att ta del av det slutgiltiga resultatet, vilket de lovades. Varje informant gav sitt samtycke och bara då börjades själva intervjun.

### **3. Resultat**

Den här delen innehåller resultat av de nio frågeställningarna, och en sammanfattning över deltagarnas bakgrund. Under vissa av frågeställningarna framkom flera teman, men inte för alla. Det berodde på att de intervjuade cheferna arbetade inom social- och omsorgssektorn på en medelstor svensk kommun. Några av deras arbetsområden som rörde vissa dimensioner i undersökningen var lagbestämda, såsom strävan efter jämn könsfördelning och framtidsorientering. Det fanns ingen frågeställning gällande informanternas bakgrund, men demografiska frågor ställdes ändå för att kunna se ålder på deltagare, deras utbildningar och erfarenheter. Demografiska frågor användes från GLOBE frågeformulär.

#### **3.1 Undvikande av osäkerhet .**

Denna dimension mäter förtroende till regler och normer på en arbetsplats, dvs. om anställdas förväntningar på arbetsgivarens agerande i olika typer av situationer. Under detta temaområde framkom två underteman. Dessa var: att ha fel (som chef), och krishantering på arbetsplatsen. Det låga antalet av underteman kan förklaras av att de flesta situationer är reglerade på arbetsplatser i Sverige enligt lag. Svenskarna, enligt Hofstede, har en låg toleransnivå mot krissituationer. De kommande undertemana berättar om informanternas känslor och upplevelser i förhållande till den första GLOBE dimensionen – osäkerhet/undvikande på arbetsplatsen.

#### ***Att ha fel***

Informanterna visade en ödmjuk sida av sig själva då de lätt erkände att de kunde ha fel även i sina roller som chefer. Det fanns en acceptans för detta från deras sida, och erkännande inför sina medarbetare. Detta bidrog till ett bättre arbetsklimat.

*Jag kan ha fel också – det säger jag. Så det är inte så att jag är felfri, som chef eller som människa, men det är viktigt att man vet att man är säker i det man gör  
Jag säger så här: ni måste komma till mig och säga vad ni tycker annars går jag och tror att jag är bästa chefen*

Acceptansen var ömsesidig när det gällde chefernas språkliga fel från medarbetarnas sida. Det visade sig att det inte påverkade medarbetarnas uppfattning av chefer som ledare.

*När jag är osäker så frågar jag en svensk, jag skriker till mina driftledare – hur säger man på svenska*

*Jag bryter fortfarande. Jag säger ord som är fel i vissa sammanhang, men ändå har det inte varit problem att acceptera mig som chef och de har uppskattat mina kunskaper och det är en bra egenskap tycker jag*

En informant berättade även om sin ställning mot de fel som medarbetarna begick. Hanteringen av detta var ett erkännande, men också lärdom och utveckling.

*Om det är något som personalen gjort fel, det berättar jag även för ungdomar. Det är fel, så är det*

*Gör man fel så lär man sig av det, men om du inte gör saker ting, eller inte vågar, eller känner dig osäker - då blir det ingen utveckling heller*

### ***Krishantering på arbetsplatsen***

När det hände allvarliga krissituationer fanns det oftast välskrivna policys som var baserade på verksamhetens tidigare erfarenheter, samtidigt som chefen kom fram och hanterade situationen.

*Jag tror när det är kris så kommer den här ledarrollen i fokus*

*Vi har hunnit erfara händelser och incidenter som har gett oss möjligheter att printa ner och bygga upp en policy kring olika eventuella scenario*

Dock fanns det en viss ironi mot vad som kunde orsaka krissituationer. Anledningen till detta menade de var kulturella skillnader och erfarenheter. Några informanter har bevittnat krig och har därför en annan attityd mot strul i vardagen jämfört med deras medarbetare.

*Att faxet inte fungerar var som nästan tredje världskriget*

### **3.2 Maktdistans.**

Denna dimension såg på anställdas förväntningar på rättvis maktfördelning på en arbetsplats. Chefer förväntades vara tillgängliga och involvera sina medarbetare i beslutsfattande. Under denna dimension framkom fyra underteman: personlig ledarstil, arbetssätt, förhållande till chefer och ledarskap i Sverige. Personlig ledarstil beskrev vad informanterna ansåg vara viktigt hos en ledare, och hur det i sin tur påverkade arbetssättet som de utövade.

### **Personlig ledarstil**

Ledarstilen hos alla informanter kunde beskrivas som öppen och familjär. Medarbetarna behandlades som en del av en stor familj. De erbjöds en regelram i arbetet där de kunde röra sig fritt, och var välkomna att höra av sig till chefen om det var något som bekymrade dem.

*Vi är som en familj som ska ha samma mål tillsammans*

*Jag säger såhär: ni måste komma till mig och säga vad ni tycker*

*Min vänlighet, mitt skämtsamma sätt att vara med människor, den värmen som jag har alltid gillat och varit uppfostrad efter, så håller jag även gentemot mina kollegor  
När jag pratar om saker och ting så pratar jag om saker som är viktiga, centrala, för att få öppenhet och helhet på saker och ting*

En viktig humanistisk attityd mot människor påpekades också. De olikheterna mellan individer som fanns i samhället eller på arbetsplatsen jämnades ut. Den attityden förväntades av cheferna och den attityden hade de mot sina medarbetare.

*Jag vill tro att man ser över det här att man är invandrare. Man ser personen.*

*Det som är min absoluta styrka som människa och chef är att jag inte gör skillnad på människor jag möter*

*Men det är klart att det ser att jag är annorlunda. Många gånger de säger till mig det positiva.. jag vet inte, de kanske håller inne det negativa, men det säger det positiva att jag är rak, att jag är som jag är*

### **Arbetsätt**

Arbetsättet påverkades till stor del av den personliga ledarstilen. Det var frihet och ansvar som utgjorde grunden för arbetsättet och detta påverkade arbetsklimatet och medarbetarens vilja och förmåga att bidra till verksamheten.

*Med den friheten – så vill jag att människorna ska röra sig inom och känna, kolla vad är det man kan påverka i saker och ting, vad är det man skulle kunna göra på det sättet eller på andra sätt*

*Det är Ok att säga vad man tycker, och det är Ok att klaga, det är Ok att svära eller vad är det frågan om*

*Min egen målsättning – ha den där öppenheten i personalgruppen, uppnå i alla fall det i första hand*

### **Förhållande mot chefer**

Alla informanter var väldigt lojala mot sina chefer, samtidigt kunde de vara ifrågasättande om något minskade människans värde eller upplevdes som orättvist.

*Jag har inte något problem att lyda min chef, aldrig i livet!*



*Jag är väldigt lojal mot mina chefer. Sällan jag ifrågasätter dem, förutom de gånger jag ser att det går mot mina principer ... hur man ska behandla sina medmänniskor*

### **Ledarskap i Sverige**

Informanterna beskrev svenskt arbetsliv som till synes rättvist, stelt, regelstyrt och prestigefullt, där personliga kontakter spelade en betydande roll både mot överordnade och mot de anställda.

*Den flexibiliteten är inte så utvecklat i svenskt arbetsliv*

*De (svenskar) vill ha de där reglerna, de vill ha regelverk i minsta detalj*

*Där finns det fortfarande en prestigefråga, även när en chef vet att den andra har rätt i det de säger och de vill, ändå för att de har bestämt sig för någonting har de jäkligt svårt att ändra sig*

*Jag blev behandlad som alla andra, det var något jag gillade verkligen ... Men senare går man i systemet, så ser man att även här finns det de där kontakterna, fast väldigt raffinerat*

*Redan då i början kände jag den avvaktande hållningen hos svensken, den distansen som skapar någon typ av trygghet hos dem utan att de menar något annat*

### **3.3 Social kollektivism.**

Denna dimension mätte uppmuntran från arbetsgivarens sida till kollektiv resursfördelning och gemensamma aktiviteter. Sverige var ett land av individualister enligt Hofstede (Holmberg & Åkerblom, 2006). De intervjuade cheferna beskrev att de inte umgicks med sina medarbetare privat. När det gällde social kollektivism och gemensamma aktiviteter på arbetsplatsen, beskrev de att det oftast blev vid högtider födelsedagar och ibland planeringsdagar som firades i grupp. Informanterna berättade att de föredrog att inte ha privata relationer med sina medarbetare, för sitt eget och verksamhetens bästa.

*Ja då ska man tänka som chef.. jag umgås inte med mina medarbetare privat. Det gör jag aldrig*

*Att man måste fylla på sig som person i det privata, annars kan man ju inte (fungera på ett tillfredsställande sätt - red) i det här jobbet med människor i överhuvudtaget*

Vid gemensamma aktiviteter i kollektiver – det förekom julbord, konferenser på andra orter, och födelsedagsfiranden, men inte på alla arbetsplatser på grund av pengabrist.

*Nu har vi planeringsdagar i maj då vi ska åka bort ett par dagar och så.*

### **3.4 Inomgrupp kollektivism.**

Individens lojalitet till sin familj, organisation var centrala för denna dimension. Under denna dimension framkom tre underteman: verksamhetens prioritering, familjeorientering och hemma i Sverige. Informanterna beskrev att verksamheten prioriterades före medarbetarnas välmående av alla chefer. Detta skedde på grund av det stora ansvaret och den enkla orsaken att en fungerande verksamhet innebar arbetstillfällen för de anställda. Trots det, medarbetarna behandlades som familjemedlemmar och arbetsplatsen som ett andra hem. Familjeprioritering var självklar för alla deltagare på grund av att de hade barn, även om två av dem levde ensamma för tillfället. Det tredje temaområdet som framkom var hemma i Sverige, där informanterna uttryckte att Sverige verkligen hade blivit ett hem som bidrog till deras känsla av välmående.

#### ***Verksamhetens prioritering***

I jämförelse mot medarbetarnas välbefinnande hade verksamheten högre prioritering. Det berodde delvis på verksamhetens arbetsområde – social omsorg, då vårdtagare och deras behov var i fokus, samtidigt en tanke att verksamheten skulle gå före på grund av att det var den som skapade befintliga arbetstillfällen.

*För mig är verksamheten nummer ett, därför är jag verksamhetschef. Om inte verksamheten drivs och fungerar så finns det ingen personal. Den behövs inte.*

*I första hand ska verksamheten fungera för våra kunder*

*Jag kan inte säga: jag vill att ni ska må bra, ni ska jobba till kl nio fast behovet finns till 11 på kvällen t ex.*

Verksamheten skulle ha en idé för att driva alla medarbetare tillsammans mot verksamhetens bästa.

*Vi är på en arbetsplats, vi är 15-20 personer, vi är som en familj som ska ha samma mål tillsammans*

*Verksamheten .. det är viktigt att ha en idé*

#### ***Familjeorientering***

Alla fem informanter hade barn. Tre av dem var gifta och två var singlar. Trots det, familjen och barn utgjorde en stor del av livet för alla utanför arbetet, samtidigt skapade det en starkare koppling till Sverige och bidrog indirekt till högre arbetstillfredsställelse.

*Jag tycker det är jätte viktigt för barn, eller mina barn i alla fall, att de ska växa upp med morföräldrar. Jag växte upp på det sättet så det är det bästa i livet tänker jag en människa kan ha*

*Jag har mina barn här, som jag älskar mest av allt annat. Där de är har blivit mitt hem*

*Mina barn bor här, mitt barnbarn bor här, jag går och hämtar honom till och från dagis, vi träffas*

### **Hemma i Sverige**

Alla informanter hade bott väldigt länge i Sverige; c:a 15 år i snitt, och de kände sig väldigt väl integrerade i det svenska samhället. De kände sig hemma i Sverige. När de åkte på besök till sina hemländer, längtade de hem till Sverige.

*Jag kan inte säga att Sverige är mitt hemland, men jag känner mig hemma i Sverige jag faktiskt får en klump i halsen när jag kommer till domkyrkan och då är jag hemma*

*Här känner jag mig som en del av Sverige, som hemma*

### **3.5 Jämställdhet mellan könen.**

Denna dimension tittar på arbetsgivarens agerande att uppnå jämställdheten på en arbetsplats. Informanterna menade att jämställdhetspolitik är reglerad i svensk lagstiftning, därför fanns det en reglerad strävan mot jämställda arbetsplatser. Informanterna visade positiv attityd mot detta. Nedan framkom synpunkter angående faktorer som påverkar jämställdheten mellan män och kvinnor på arbetsplatser när det gäller arbetsvillor, anställningar, mm.

*Det är nästan 50/50, så det är väldigt jämställt. Det funkar väldigt bra. Jag tänker på det.. jag tycker det är viktigt i just arbete med människor*

*Har man inte jämställdhet då kan man inte prata om respekt eller andra saker - det går inte. Det är en grund, både i ett samhälle och på en arbetsplats. Så är det. Och jämställdheten för mig betyder inte att man gör samma sak. Det har inte med saken att göra. Man har samma värde och värdighet*

Här uttrycker en informant att krav på jämställda arbetsplatser kommer från mansdominerande yrken.

*Det är mode faktiskt.. eller mode säger jag då.. det är samhällets strävan egentligen. Oftast kommer den utifrån att vi har samhällsfunktioner som är mansdominerade, och oftast ropet kommer från det hållet än motsatsen, som i den branschen som jag jobbar. Det finns inte någon brist på kvinnor på det viset, och det finns inte något krav på att det ska vara manligt. Där ligger de lite lågt*

### 3.6 Självsäkerhet

Denna dimension mätte bestämdhet och beslutsam mot sina medarbetare i kollektiver, bland kollegor, mot överordnade. Under dimensionen framkom det tre underteman: konflikter med medarbetare, konflikter mellan medarbetare och våld på arbetsplatsen.

#### ***Konflikter med medarbetare***

Informanterna uttryckte att det hände konflikter på arbetsplatser mellan ledningen och medarbetare. Konflikterna hanterades på ett respektfullt sätt, och invandrarbakgrund spelade en positiv roll i konflikthantering, genom ett annorlunda förhållningssätt.

*Jag är väldigt respektfull mot mina medarbetare. Det som jag tycker är tecken att jag lyckats med detta är alla de människor som jag haft väldigt tuffa konflikter med. Efter en tid är vi fortfarande kollegor även om de gör fel*

*Det uppstår sällan konflikter på den nivån, för jag kan sträcka mig så pass långt att det blir som gummi, man kan dra, och det kanske kan explodera, men det är sällan för min del då*

#### ***Konflikter mellan medarbetare***

Om det skedde en konflikt mellan medarbetare, så hände det ofta på grund av gammalt knorr eller olika uppfattningar om hur ett visst arbetsmoment skulle utföras.

*Det finns en grupp som anser sig själva: vi jobbar mycket, bra, gör en massa saker, och så finns det några där borta som inte gör.. det klassiska*

*Det kan vara olika uppfattningar och så, men det som jag märker i det här jobbet är oftast att man inte förstår det andra inte gjort det, och jag har gjort det..*

*Det finns alltid olika fraktioner i personalgruppen av olika anledningar*

För det första skulle medarbetarna prata med varandra och försöka lösa konflikten själva. Om det inte fungerade brukade chefen hjälpa till och samtala med dem, med konsulthjälp i vissa fall.

*För det första pratar de med varandra och för en dialog med varandra*

*Om det inte går så kan de prata med mig, och då om de inte kan prata med varandra då pratar jag med var och en, och så båda tillsammans, och så har jag en handledare med mig.*

En chef såg en konflikt på en arbetsplats som en del av verksamhetens utveckling med positiv betoning.

*Vi är överens att kollegorna kan ha olika åsikter om saker och ting för deras egen utveckling och verksamhetens bästa*

### ***Våld på arbetsplatsen***

Inom omsorgssektorn förekom det att personalen blev attackerad och kanske även kom till skada, då var personalen tvungen att ta till måttligt våld.

*Det har funnits tillfällen att ungdomar gett sig på personal, eller har tänkt sig att ge sig på personal*

*Här har det varit lite att personalen tryckte ner ungdomar med våld i krissituationer, och då har de åberopat nödvärn*

*Jag tycker att saker kan gå sönder men ingen ska hålla i ett barn*

### **3.7 Framtidsorientering.**

Under denna dimension mäter man vilket engagemang de anställda vid en arbetsplats har angående framtidsorienterande åtgärder. Informanterna uttryckte att kommunala verksamheter hade sina framtidsmål bestämda av kommunledningen. Vissa chefer visade däremot en strävan att utvecklas själva och utveckla medarbetarna, initiativtagande och ansvar.

*Jag hoppas att vi kommer till det läget när alla gör sitt yttersta, och då behöver inte jag strama åt någonting. Trodde att vi var inne i det*

*Mitt mål alltså att skapa självständiga medarbetare, som bygger en självkänsla i det de gör, det här gör jag och jag är bra på det så bra som jag kan vara. Utifrån det tar de steget vidare, men våga och göra. Det är mitt motto. Det är de tankarna som styr hur det ska vara*

### **3.8 Prestationsorientering.**

Denna dimension mätte arbetsgivarens uppmuntran till individuella prestationer. Här framkom det två underteman: allmän uppmuntran och uppmuntran för personer med invandrarbakgrund. Att vara invandrare på en arbetsplats där kulturen var olik ens egen upplevdes som en utmaning, därför vore det perfekt för anställda med en annan bakgrund än svensk att ha en chef som kunde relatera till de upplevelserna och funderingarna som en anställd kunde få och därigenom fungera som ett bra stöd.

#### ***Allmän uppmuntran***

Ledarna strävade för utveckling av sina medarbetare. De uppmuntrade personalen att våga göra saker, ta initiativ, lära sig, bli självständiga. Det skulle bidra till ett bättre fungerande arbetsplats, och ett godare arbetsklimat.

*Jag är ganska demokratisk i mitt chefskap, och försöker alltid att involvera människor att de blir delaktiga i det de gör*

*Gör man fel så lär man sig av det, men om du inte gör saker ting, eller inte vågar, eller känner dig osäker - då blir det ingen utveckling heller*

*Mitt mål är alltså att skapa självständiga medarbetare, som bygger en självkänsla i det de gör, det här gör jag och jag är bra på det så bra som jag kan vara*

### **Uppmuntran för personer med invandrabakgrund**

I slutet av intervjuerna ombads informanterna att ge några tips till en blivande chef med invandrabakgrund, och de flesta rekommenderade att vara sig själv och att ta vara på värdefulla kulturella olikheter.

*Se inte dig själv som invandrare i den meningen att du inte är lika mycket värd som någon annan*

*Du kan bli två personer. Då blir du mycket starkare som person, mycket mera bredare, och du får nya vyer*

*Jag tycker inte du ska tänka mycket på invandrabakgrund i din chefsroll*

### **3.9 Humanistisk orientering.**

Denna dimension fokuserade på arbetsgivarens uppmuntran till individens omsorg för andra och ärlighet. Informanterna arbetade i en omsorgssektor och därför stod alltid individen i centrum för deras verksamhet. Medarbetarna förväntades ha samma humanistiska grundsyn.

*Det är individen i centrum, och familjen*

*Om jag märker att det inte finns så mycket av den positiva människosyn bakom den personen så kan jag aldrig anställa den*

*Det är de som är i centrum, det är för dem vi finns, det är för dem vi kan göra saker och ting – det de vill, det de känner för, det de har ett behov av*

## **4. Diskussion**

### **4.1 Huvudresultat**

Frågeställningen i den här studien var att undersöka var en chef med utländsk bakgrund befann sig i förhållande till de nio GLOBE aspekterna på en arbetsplats, om det fanns hinder eller möjligheter. Den gemensamma nämnaren för alla chefer som deltog i studien var deras höga grad av integration i det svenska samhället, trots olika bakgrunder, både geografiskt och kulturellt. De kände sig hemma i Sverige, och längtade hit även när de åkte på besök till sina hemländer. De flesta hade utvecklat ”dubbla” identiteter, dvs. de kände sig svenska när de åkte på besök till sina hemländer, men i Sverige upplevde de att det var den autentiska kulturella bakgrunden som gällde. Detta upplevdes också som positivt, då man kunde ha bredare perspektiv på saker och ting, både i det privata och i arbetslivet.

När det gällde chefskapet, upplevde alla fem informanter sig trygga i det, och menade att invandrabakgrunden berikade deras syn på verksamheten. Tryggheten i tjänsten kom delvis från utbildning. Fyra av fem intervjuade hade minst en högskoleutbildning, och en av dem hade endast en påbörjad utbildning han inte hade kunnat slutföra den på grund av sin hemsituation. Invandrabakgrunden hjälpte till att lösa olika krissituationer med personalen tack vare ett annat angreppssätt och det var också en hjälp i själva yrkesutövandet inom omsorgssektorn – då man kunde visa medkänsla, sympati och erbjuda hjälp på ett annat sätt. Människor som kom från individualistiska samhällen, som Sverige, var mindre benägna att vara omsorgsfulla mot andra (Holmberg & Åkerblom, 2006). Dickson, Den Hartog och Mitchelson (2003) påstod att kulturer som var individualistiska kunde ses som löst knutna sociala nätverk då människor förväntades ta hand om sig själva och den närmaste familjen.

Alla fem informanter upplevde en stolthet över sin bakgrund, och kämpade för att behålla sin identitet i samhället med sådana små medel som att behålla sitt namn och inte ändra det för andras bekvämlighet.

Det personliga arbetssättet kunde nog beskrivas som mycket vänligt, men bestämt. Där framkom ett intressant fenomen då arbetssättet i Sverige beskrevs som mycket regelstyrkt uppifrån, och utan initiativtagande. De intervjuade arbetade med att ge tydliga ramar inom verksamhetens mål och kundbehov och uppmanade sin personal till egna arbetssätt och initiativtagande, men det orsakade ofta missförstånd och svårigheter på grund av osäkerhet hos personalen, som inte var vana vid att arbeta på det sättet. Det förespråkade arbetssättet skulle kunna beskrivas som familjärt.

Enligt informanterna kom verksamheten alltid före arbetstagarnas välmående. Det var kunder som stod i centrum och deras behov skulle tillgodoses med alla tillgängliga medel. Ibland skedde konflikter mellan kunder och personalen, även måttligt våld förekom från båda sidorna. Då ryckte alltid chefen in och medlade mellan parterna. Samtidigt fanns det en tillit regler och policys vid konflikttillfällen. Om det skedde en konflikt mellan medarbetarna försökte de alltid lösa konflikten själva till en början. Om problemet kvarstod hade de ett trepartssamtal med chefen och ibland var det en utomstående konsult med. Det hände att informanterna också hamnade i konflikter med sina medarbetare. Deras sätt att hantera dem var att vara respektfull, men säker på sin sak.

I slutet på intervjuerna tillfrågades informanterna om tips och råd till en blivande chef med invandrabakgrund. Framförda synpunkter kunde sammanfattas till att vara sig själv, att ta tillvara sina erfarenheter från hemlandet, att lära känna medarbetare och situationen inifrån innan man tar till drastiska åtgärder.

Sammanfattningsvis visade resultaten att chefer med invandrarbakgrund hade bidragit till sina verksamheter väldigt mycket tack vare sina rötter och annorlunda erfarenheter, berikade dem med nya vyer, synpunkter och förhållningssätt till vardagliga saker. Det som kunde ses som ett hinder i arbetslivet var att de från början hade väldigt lite insyn i samhällets underförstådda regler, vilket kunde orsaka en viss osäkerhet från början. Ett annat problem som uttrycktes var den svenska tillbakadragenheten med en avvaktande hållning och strikt regelföljning utan frihet att improvisera.

## **4.2 Resultatdiskussion**

### *4.2.1 Undvikande av osäkerhet.*

Under dimensionen undvikande av osäkerhet framkom det två stora underteman: att ha fel och krishantering på arbetsplatsen. Undertemat att ha fel visade att informanterna hade haft en väldigt hög grad av acceptans av sig själva med sina fel och brister, även när det gällde språket. Att kunna göra misstag på arbetet sågs som en mänsklig faktor, som skulle erkännas och som ledde till utveckling. En kvinna uttryckte även att hon inte hade tid att prata ”riktig” svenska, hennes språknivå var alldeles tillräckligt för att förstå och bli förstådd i ett svenskt samhälle. Samtidigt fanns det ett samband mellan hennes spanska rötter inklusive språk och hennes tankesätt även när hon pratade svenska. Detta är i linje med Boroditskys (2011) påstående att det språk vi pratar är ett verktyg som påverkar hur vi tänker och upplever verkligheten. Enligt henne har varje språk en egen verktygssats att behärska det som händer i omvärlden, och varje gång en annan verktygssats används – förändras verklighetens uppfattning för den talande.

I intervjuerna framkom att krishantering på arbetsplatsen var en stor del av en chefs arbete, för om det krisade var det han eller hon som hade fullt ansvar för verksamheten och personalen. Dock fanns det en ironi mot vissa situationer som väckte stora bekymmer för personalen, men inte ansågs vara problematiska för de intervjuade. Orsaken till detta kunde vara att de flesta av informanterna hade sitt ”bagage” med sig, dvs. sina livshistorier och upplevelser som kunde vara krig, eller flykt från hemlandet. Det bagaget gjorde att de hade en annan vinkel på vilka situationer som var krissituationer i jämförelse med de som i jämförelse hade levt ett ganska stillsamt liv. De svåra upplevelserna sågs som en tillgång i arbetet för de intervjuade då man hade till yrke att hjälpa andra som befann sig i kris.



#### 4.2.2 Maktdistans.

Förändrade maktrelationer i samhället påverkade management policys inom olika organisationer i Sverige. Förr var det väldigt stora skillnader i makt mellan chefer och anställda. Maktdistans hade direkt koppling till ledarskap (Adsit, London, Crom, & Jones, 1997). I dagsläget är den typiska ledaren i Sverige inte självcentrerad, men prestigelös och blandar sig inte in i den dagliga verksamheten (Holmberg & Åkerblom, 2006).

Utifrån det samlade materialet och analysen framkom ett intressant fenomen då arbetssättet i Sverige beskrevs av informanterna som mycket regelstyrt uppifrån och utan möjlighet till initiativtagande för anställda. Det var en motsats mot den ledarskapsmodellen som beskrevs som svensk utifrån GLOBE-studierna (Holmberg & Åkerblom, 2006). Den svenska modellen hade starkt fokus på å ena sidan team-building, samarbete och engagemang och å andra sidan fanns det ett visst krav på autonomi. Den kombinationen blev en särskild egenskap för svenskt ledarskap och sammanfattade uppfattningen av många chefer som arbetade i Sverige. Med stor säkerhet kunde man föreslå att de flesta av dem var infödda svenskar. Det betydde att det fanns en motsats angående det som egentligen skedde rörande ledarskap i Sverige och hur ledarskapet uppfattades av människor från andra länder, dvs. människor på svenska arbetsplatser strävade efter lagarbete, flexibilitet och engagemang, medan detta i sin tur uppfattades som mycket regelstyrd och initiativlöst system av människor som kunde se på det från en annan synvinkel. Människor som kom från icke-svenska kulturer hade andra uppfattningar vilka karakteristiker och beteenden associerades med ledarskap och maktdistans. Detta är en betydande fråga för fortsatt forskning i globaliserings tider.

Maktdistans spelade en stor roll för medarbetares vilja att acceptera direktiv från ledningen. Människor som kom från kulturer där det var stor maktdistans mellan chefer och medarbetare, var mera benägna att acceptera ledningens direktiv (Dickson et al., 2003). Sverige hade lite skillnader i maktutövande mellan chefer och underordnade. Det indikerade att medarbetare hade större frihet att ifrågasätta chefers beslut. Detta bekräftades i denna studie av de intervjuade genom berättelserna om deras förhållanden med närmaste chef och medarbetare. Deltagarna berättade att de alltid hade utrymme att ifrågasätta chefens beslut och be om förklaringar varför vissa åtgärder skulle tas. Samtidigt, några av deltagare sa att de inte hade några problem med att lyda sina chefer. En informant sa bestämt att om ett taget beslut skulle kränka personalen eller kunderna så skulle det beslutet inte förverkligas just av just denna informant. Där fanns det en stark moralisk grund, som inte kunde kringgå. Detta visade på att det fanns ett ganska nära förhållande mellan de intervjuade och deras chefer och

väldigt lite hierarkiskt avstånd. När det gällde förhållanden mellan informanterna och deras medarbetare beskrevs det som en familj som arbetade mot ett gemensamt mål.

#### *4.2.3 Inomgrupp kollektivism.*

Bra samarbete mellan personalen och en välfungerande verksamhet resultatet hade ett nära samband med den starka kollektivistiska känslan. Deltagare i den här studien kom ursprungligen från mindre individualistiska länder än Sverige, som Tyskland, eller väldigt kollektivistiska, som Irak, Bosnien, Chile och Grekland. Det påverkade deras arbetssätt då de strävade efter mer samarbete bland medarbetarna, vilket var svårt med individerna från individualistiska samhällen. Informanterna satte verksamheten i första hand och visade på en hög grad av tillgivenhet. De tecknen var också starkt kopplade till kollektivistiska samhällen. Dickson et al. (2003) menade att kollektivister hade starkare band till sina organisationer och var mera benägna att underkasta sina privata mål mot organisationens medan människor från individualistiska länder var mera motiverade att tillgodose sina egna behov och personliga mål, dvs. individualister tog hand om sig själva och deras initiativ och framgång var centrala. På det viset var det lättare att motivera dem mot kortsiktiga mål.

#### *4.2.4 Jämställdhet mellan könen.*

Maskulint- och feminintfokuserade kulturer skapade olika ledartyper. I de länder där femininitet dominerade var det viktigt med sådana värderingar som varma sociala förhållanden, bra livskvalitet och omsorg för de svaga. Både män och kvinnor förväntades vara blyga och snälla. Feminina kulturer skapade hjältar som var mindre framträdande, sökte den gemensamma lösningen, var intuitiva och samarbetsvilliga. En feminin typ av ledare visade även Holmberg och Åkerblom (2006) i sin underökning av svenska GLOBE- resultat: en ganska lågmald ledare som hade en nyckelroll i organisationen.

Jämställdhet mellan könen är reglerad i svensk lagstiftning och det betyder att det inte ska göras skillnader på män och kvinnor i arbetslivet och samtidigt att det ska strävas efter en jämn könsfördelning ute på arbetsplatserna. Informanterna arbetade i en mycket kvinnodominerade bransch som stöd och omsorg. Vissa av deltagare berättade att deras arbetsplats var ganska jämnt könsfördelad medan andra sa att de strävade mot att jämna könsfördelningen. Endast en deltagare påstod att det inte fanns något krav från dennes kvinnliga medarbetare att det skulle anställas flera män. Samma deltagare kom med en åsikt att krav på mera könsjämsställda arbetsplatser kom oftast från mansdominerade yrken.

#### *4.2.5 Självsäkerhet.*

Självsäkerhet var en dimension som associerades starkt med maskulinitet, dvs. strävan efter materiella ting, säkerhet, ambition och konkurrens (Holmberg & Åkerblom, 2006). Det framkom tre underteman under denna dimension. De var: konflikter med medarbetare, konflikter mellan medarbetare och våld på arbetsplatsen. Alla tre underteman skulle analyseras från de intervjuades synpunkter på deras arbetsplatser, och insatserna där. Om det blev en konflikt mellan chef och medarbetare, brukade det alltid hanteras på ett respektfullt sätt för arbetsklimatets och verksamhetens skull. Informanterna fick höra från sina medarbetare att deras angreppssätt på problem och konflikter var annorlunda tack vare deras invandrarbakgrund. Det var positiv kritik, och kunde förklaras med att alla informanter hade en tuff bakgrund hos alla deltagare. Deras tråkiga erfarenhet hjälpte dem att vara mera ödmjuka och tålmodiga mot sina medarbetare. Trots detta, om det hände en allvarlig konflikt mellan chef och medarbetare, hanterades den enligt konstens alla regler, med hjälp av externa konsulter.

Vid en konflikt mellan medarbetare hade informanterna en gedigen inställning att man skulle ha en avvaktande hållning först och rekommenderade inblandad personal att prata med varandra och försöka lösa konflikten själva. Om detta inte hjälpte, kom chefen in i bilden, ofta med en handledare, och diskuterade situationen med de inblandade. Konflikterna brukade alltid lösas fredligt, men en informant anmärkte att omplacering enligt Lagen om anställningsskydd (1982:80) kunde komma på tal om konflikten inte hade gått att lösa.

Våld på arbetsplatsen var det sista undertemat under dimension Assertiveness. Några av deltagarna erkände att våld förekom inom omsorgssektorn. Oftast var det nödvärn från personalens sid, men det förekom tvetydiga fall, då nödvärn inte ansågs lämpligt och då blev det starka påföljder för personalen.

Tre av deltagarna i den här undersökningen var kvinnor. De visade hög nivå av självsäkerhet i sitt chefskap när det blev kris, våld eller konflikt inom deras verksamhet. Det kunde bero på deras ursprung, eller deras ställning på arbetsplatsen. Inte alla personliga egenskaper kunde förklaras av den nationella kulturen och detta Det var ett av de främsta kritiska argumenten mot Hofstede (McSweeney, 2002).

#### *4.2.6 Prestationsorientering.*

Prestationsorientering var en dimension som var också maskulin i sin natur. Denna dimension fick två underteman. De var: allmän uppmuntran, och uppmuntran för personer med invandrarbakgrund. Det fanns en väsentlig skillnad mellan de två. Allmän uppmuntran var något som en chef borde göra för personalens och verksamhetens skull, och det var ungefär samma attityd mot alla på en arbetsplats. Uppmuntran för personer med invandrarbakgrund var mera personligt, därför att de intervjuade kunde personligen relatera till andra invandrares erfarenheter och upplevelser. Allmän uppmuntran inkluderade demokratiskt chefskap, gemensamma mål och familjära relationer. En deltagare såg det som ett mål att skapa självständiga individer som skulle bygga upp sin självkänsla i sitt arbete. Det kunde vara en utmaning därför att svenska individer kunde vara mycket regelstyrda, och självständighet var något som skulle växa med tiden.

I slutet på intervjuerna ombads alla deltagare ge tips och råd till blivande chefer som också invandrat till Sverige i vuxen ålder inom. Den informationen fanns i undertemat uppmuntran för personer med utländsk bakgrund. Enligt de intervjuade, invandrare skulle inte se sig som mindre värda i det svenska samhället, men däremot skulle de ta vara på sina erfarenheter och bli två personer samtidigt, dvs. behålla sin egen nationell kultur, men också omfamna svensk kultur. Det skulle bidra till en bredare och starkare personlighet. Trots detta, erkände några av informanterna att de hade blivit "försvenskade". De anammade svensk kultur ganska starkt, och fick ett annorlunda förhållande mot sina hemländer och sina landsmän.

#### *4.2.7 Humanistisk orientering.*

Den sista och fjärde dimensionen som växte ur Hofstedes kulturella dimension som beskrev maskulinitet och femininitet, var mänsklig orientering. Denna dimension omfattade uppmuntran till medarbetarnas omsorg för andra människor. Det kom sig ganska naturligt på de arbetsplatserna där informanterna fungerade, på grund av verksamhetens art först och främst. Alla intervjuade var chefer inom omsorgssektorn, och omsorg för andra var att arbeta i sig, men inte bara det. Naturlig omsorg för andra och kärlek mot medmänniskor var ett av de starkaste kriterierna vid anställning av ny personal. De ansåg att arbetet kunde man lära sig, men att älska och respektera sina medmänniskor var något man skulle ha i sig från början.

#### 4.2.8 Framtidsorientering

Framtidsorientering var en dimension som mätte kulturellt engagemang i framtidsorienterade åtgärder. I den här studien tittade vi just på hur de intervjuade cheferna engagerade sig i de åtgärderna på sina arbetsplatser. Mycket av framtidspolitiken när det gällde kommunala och statliga verksamheter är baserad på politiska beslut, och mellancheferna agerade som verktyg för att förverkliga politiska planer. En av informanterna anmärkte att det var svårt att hinna med det uppdraget, på grund av stort engagemang i det praktiska arbetet.

### 4.3 Metoddiskussion

Westin och Sandell (2004) påpekade att det kunde vara problematiskt att fastställa validiteten vid kvalitativa undersökningar. Det som skulle kunna höja den var att få respons från deltagarna om den gjorda tolkningen, dvs. om tolkning av deras svar var den rätta. Det uteblev i den här studien på grund av sommarledigheter. Dock skulle det färdiga arbetet skickas ut till alla deltagare för kännedom enligt deras önskemål och som tack för deras insatser.

Den här studien omfattar bara fem personer, och deras kulturella erfarenheter ute på arbetsplatserna. Ett högre antal informanter skulle höja validiteten avsevärt. Samtidigt, det vore bra med ett till kriterium vid urval av deltagare, förutom invandring i vuxen ålder och chefsposition, och det var antal år som chef i Sverige. Där var spridningen stor i det här arbetet – mellan 2 och 25 år. Att kunna begränsa den med minimala och maximala antal år som chef, eller studera åldersgrupper, skulle ge mera specifika resultat.

Det kan också ha varit en selektionseffekt i urvalet av deltagare. Det var kanske ingen slump att endast välfungerande ledare ställde upp på intervjuerna, dvs. mindre välfungerande ledare skulle möjligtvis inte vilja berätta om sina motgångar i arbetet.

Det som också kunde ses som en brist i validiteten var att tolkningen av allt transkriberat material var gjord endast av författaren. Samtidigt, kunde det vägas upp av att jag är en invandrare som har kommit till Sverige i vuxen ålder och kan relatera det till informanternas berättande. Det höjde validiteten då det var större chans att vara rätt i sin tolkning av deltagarnas attityder och känslor.

#### **4.4 Fortsatt forskning**

Ämnet för tvärkulturellt ledarskap är mycket aktuellt. Varje dag, år, månad kommer människor från andra länder till Sverige, inte bara flyktingar eller de som flyttar hit på grund av familjeanknytning utan det finns också en grupp som byter land på grund av arbete. De människorna har enorm potential för Sverige och landets utveckling.

Det som skulle vara av intresse är att se på statistiken vilka länder de flesta invandrare kommer ifrån, av vilka skäl och vilka positioner de brukar ha i det svenska arbetslivet efteråt. Att undersöka de människornas erfarenhet i grupp utifrån både från teoretiska och praktiska perspektiv skulle kunna bidra till nyare program för t.ex. nyanlända akademiker, som oftast inte kan hitta ett sätt att ta en förtjänad plats i samhället just på grund av okunskap när det gäller kulturella skillnader och attityder. Den kunskapen skulle också kunna motivera de invandrare att anpassa sig i högre grad till svenska kulturen – för det är nödvändigt om arbetet ska förbättra den sociala biten av invandrarlivet.

## Litteraturförteckning

- Adsit, D., London, M., Crom, S., & Jones, D. (1997). Cross-cultural differences in upward ratings in a multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 385-401.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership, Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65, 3, 157-170.
- Boroditsky, L. (2011). How language shapes thought: the languages we speak affect our perceptions of the world. *Scientific American*, 2, 43-45.
- Browaeys, M.-J., & Price, R. (2008). *Understanding Cross-cultural Management*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Den Hartog, D. (2004). Assertiveness. i R. House, P. Hanges, M. Javidan, D. P.W., & G. V., *Leadership, culture, and organizations: the GLOBE study of 62 societies* (ss. 395-431). USA: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Hayes, N. (2007). *Doing psychological research: gathering and analyzing data*. United Kingdom: Open University Press.
- Hofstede, G. (u.d.). *Clearly Cultural*. [www.clearlycultural.com](http://www.clearlycultural.com) (Åtkomst 2011.12.09).
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership - Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 307-329.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 3-10.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - failure of analysis. *Human Relations*, 55, 89-118.

## **Bilaga 1. Intervjuguide**

### **Demografiska frågor**

1. Ålder
2. Kön
3. Etnisk bakgrund
4. Religiös? Om ja, vilken religion
5. Medborgarskap i vilka länder
6. Vilket land föddes du i?
7. Hur länge har du bott där?
8. Har du bott i andra länder förutom ditt hemland och Sverige? Hur länge? Hur kom du dit? Varför stannade du inte där?
9. När kom du till Sverige? Hur då? Hur gammal var du då? Varför just Sverige?
10. Varifrån kommer dina föräldrar?
11. Vilka språk pratar du?
12. Vilket/ vilka språk pratade du hemma (innan du fyllt 18)?
13. Utbildning – vilket land, inriktning, hur många år
14. Utbildning/ Vidareutbildning i Sverige – hur och varför.
15. Arbetslivserfarenhet i hemlandet och Sverige

### **Specifika frågor**

Vad tycker du om Sverige? Vilka är skillnader i jämförelse med ditt hemland?

Hur känner du dig i samhället: accepterad, som svensk, som utlänning mm?

Upplever du rättvis behandling alla gånger?

Var befinner du dig i organisationen idag? Har du många medarbetare, chefer?

Dina medarbetare: vilka länder kommer de ifrån, förutom Sverige? Hur många som kommer från andra länder?

Vad händer med din kultur/ livsuppfattning/ vanor – är du fortfarande dig själv, eller försöker anpassa dig till företagskulturen, kanske bli mera svensk?

Hur kändes de när du började som chef – vad hände med dig och dina uppfattningar om osäkerhetsundvikande, självsäkerhet, framtidsorientering, prestandaorientering, social kollektivism, inom grupp kollektivism, mänsklig orientering och könsjämsställdhet?

Hur känns det nu?? Varför?