



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP**

KULTUR I FÖRETAGETS TJÄNST

En kvalitativ studie om att bemästra kulturella olikheter
i virtuella internationella arbetsgrupper

Rebecka Alverén

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Thomas Jordan

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i Arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Thomas Jordan
Examinator:	Carl Cassegård
Nyckelord:	Kultur, kulturella olikheter, kulturmöten, nationella kulturskillnader, virtuella internationella arbetsgrupper

Syftet med uppsatsen är att undersöka problemområden som kan uppstå i virtuella internationella arbetsgrupper och som kan härledas från kulturella olikheter. Syftet är även att identifiera nödvändiga strategier att möta denna problematik och uppnå ett effektivt samarbete.

De **teorier** som har används som analytiskt ramverk är Geert Hofstedes teori om kulturella dimensioner och Susan Wheelans teori om grupp-utveckling. Den förstnämnda behandlar kulturella skillnader mellan olika länder och den andra behandlar arbetsgruppers förutsättningar för ett effektivt samarbete.

Studien baserades på en kvalitativ **metod** där det empiriska materialet samlades in genom semi-strukturerade intervjuer med en låg grad av standardisering. Den låga graden av standardisering användes för att fokusera på intervjupersonernas egna uppfattningar och erfarenheter.

Resultatet visar att den kulturella problematik som uppstår i virtuella internationella arbetsgrupper främst beror på olika syn på relationen mellan chef och medarbetare, relationers betydelse, förhållningssätt till direktiv och förväntningar på ledarskap. Resultatet avslöjar även att strategier för att uppnå ett effektivt samarbete i dessa grupper är att lära av varandra, skapa ett öppet klimat, skapa ett förtroende och klargöra mål och ansvarsområden.

Förord

Efter att ha fått möjligheten att praktisera på ett av världens största globala företag AB Volvo skapades ett stort intresse för samarbete över landgränser. Min praktik varade i endast två månader men jag blev snabbt medveten om de anställdas ständiga försök att finna personliga strategier att utveckla sitt samarbete med medarbetare från andra länder. Detta ledde mig in på tankar om kulturella olikheter och dess påverkan på internationella relationer. Kultur innefattar våra värderingar och vårt förhållningssätt till vår omvärld. Dessa värderingar är omedvetna för de flesta individer och skiljer sig mycket från land till land vilket gjorde ämnet intressant att studera. Jag har själv lärt mig mycket av processen och kanske framför allt att det inte finns något rätt eller fel vid studerande av kultur. Det är hur vi väljer att förhålla oss till våra olikheter som är avgörande för vårt samarbete.

Vidare vill jag rikta ett stort tack till de anställda på IT Services, AB Volvo, som valde att ställa upp på en intervju och som visade ett stort engagemang i sitt deltagande. Era erfarenheter har varit ovärderliga för min studie och jag är tacksam att ni valde att ställa upp. Jag vill även tacka min handledare på Göteborgs Universitet, Thomas Jordan, för det stöd jag fått både innan och under uppsatsskrivandet. Dessutom vill jag sända ett tack till min handledare på AB Volvo, Gitte Alsing Hidenbäck, för att du varit ett bollplank för mina idéer under hela processen. Ytterligare ett tack till min familj och pojkvän som fått stå ut med mina upp och nedgångar i denna berg- och dalbana som uppsatsskrivandet har varit.

Rebecka Alverén

Maj 2015

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Syfte och frågeställningar	2
1.2. Bakgrund	3
1.2.1. Globaliseringen	3
1.2.2. Virtuella internationella arbetsgrupper	3
1.2.3. Kulturbegreppet	4
1.2.4. Att tala om nationella kulturskillnader	4
1.2.5. Värderingar	5
1.2.6. Volvokoncernen	5
1.2.7. IT Services (ITS)	5
1.2.8. Avgränsningar	6
2. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning	6
2.1. Teoretiska perspektiv	6
2.1.1. Hofstede's kulturella dimensioner	6
2.1.2. Grupputveckling	9
2.2. Tidigare forskning	11
2.2.1. Hur kulturen påverkar svensk-franska affärsrelationer	11
2.2.2. Building an effective Global Business Team	13
2.2.3. Att bygga broar över kulturgränser	14
2.2.4. Effective Intercultural Workgroup Communication Theory	15
3. Metod	15
3.1. Ontologisk utgångspunkt	16
3.2. Kvalitativ metod	16
3.3. Urval	16
3.3.1. Organisation	16
3.3.2. Intervjupersoner	17
3.4. Tillvägagångssätt	18
3.5. Analysmetod	19
3.5.1. Abduktiv metod	19
3.5.2. Kodning	19
3.6. Tillförlitlighet & giltighet	20
3.6.1. Tillförlitlighet	20
3.6.2. Giltighet	20
3.7. Att skriva uppsats på praktikplats	22

3.8.Etiska reflektioner	22
4.Resultat.....	23
4.1.Kulturell problematik i virtuella internationella arbetsgrupper	23
4.1.1.Intervjupersonernas syn på kulturella olikheter	23
4.1.2.Relation mellan chef och medarbetare.....	24
4.1.3.Relationernas betydelse.....	25
4.1.4.Förhållningssätt till direktiv	26
4.1.5.Förväntningar på ledarskap	28
4.1.6.Analys	29
4.1.7.Sammanfattning	32
4.2.Strategier	32
4.2.1.Lära av varandra.....	32
4.2.2.Skapa ett öppet klimat.....	34
4.2.3.Skapa ett förtroende	35
4.2.4.Klargöra mål och ansvarsområden.....	36
4.2.5.Analys	37
4.2.6.Sammanfattning	39
5.Diskussion.....	39
6.Slutsatser	41
6.1.Förslag på vidare forskning.....	44
7.Litteratur- och källförteckning	45
8.Bilagor.....	47
8.1.Bilaga 1- Intervjuguide/Interviewguide	47
8.2.Bilaga 2- Följebrev.....	53
8.3.Bilaga 3- Intervjupersoner	54

1. Inledning

Till följd av globaliseringens utveckling på dagens arbetsmarknad har landgränserna allt mer suddats ut. Idag arbetar individer från olika länder tillsammans som en integrerad enhet där varje problem som uppkommer är en gemensam uppgift att lösa (Robertson (red) 2014:240-241). Trots att vi är på god väg att uppnå en internationell gemenskap kvarstår det faktum att vi alla har olika kulturella bakgrunder vilka präglar våra värderingar, normer och beteendemönster (Lustig & Koester 2006:25). Dessa olikheter är ett resultat av individens sociala uppväxt och tenderar att vara en gemensam nämnare för individer som kommer från samma land (Hofstede et.al. 2011:40-41). Men hur fungerar egentligen samarbetet när en arbetsgrupp består av flera nationaliteter med flera kulturella bakgrunder? Och hur fungerar samarbetet om denna grupp är utspridd över hela världen?

Det är denna kulturella utmaning som min studie är ämnad att undersöka. Fokus kommer att ligga på hur kulturella olikheter påverkar det internationella samarbetet och vilka problem dessa grupper står inför. Att konstatera vilka problem virtuella internationella arbetsgrupper står inför, alltså arbetsgrupper som är internationellt distribuerade, är i sig inte receptet för ett gott samarbete. Därför kommer studien även att behandla användbara strategier för att uppnå ett effektivt samarbete.

Tidigare forskning om att skapa effektiva virtuella internationella arbetsgrupper avslöjar att kulturella olikheter i majoriteten av fall är det som hindrar ett effektivt samarbete. Däremot skapar den kulturella mångfalden, om den hanteras rätt, en kollektiv kunskap som väger tyngre än den enskilde individens (Govindarajan & Gupta 2001). Att hantera kulturella olikheter kräver därför omsorg. Därför tror jag att det finns ett värde för företag som stävar efter en global utveckling att ta del av studiens resultat.

Forskning kring kulturella olikheter avslöjar att kulturen har en stor inverkan på samarbetet och att det främst visar sig i länders olika beslutsprocesser (Miciol 2013). De strategier som kan användas för att förbättra internationella samarbeten har visat sig vara skapandet av dialog, att tillförsäkra sig kulturkunskaper, att ha ett utbyte av tankar och idéer och att genom ett förtroende bygga starka relationer (Larsson 2010). Forskning har även visat att de arbetsgrupper som deltar på jämställda premisser och respekterar varandra blir tillfreds med sin arbetssituation och arbetar mer effektivt (Oetzel 1995).

Ovanstående forskning, med undantag för Oetzels, behandlar endast affärsrelationen mellan två länder eller Sveriges förhållande till andra länder. Denna studie är därför ett bra komplement då den ger en mångsidig bild av problematiken. Förhoppningarna finns att de strategier som lyfts fram kommer att vara användbara för både AB Volvo men även andra företag som opererar på den globala arbetsmarknaden.

1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka problemområden som kan uppstå i virtuella internationella arbetsgrupper och som kan härledas från kulturella olikheter. Syftet är även att identifiera nödvändiga strategier för att uppnå ett effektivt samarbete. Följande frågeställningar kommer därför att besvaras:

- Vilka problem kopplat till olika kulturella bakgrunder har intervjupersonerna stött på i virtuella internationella arbetsgrupper och hur kan dessa förklaras?
- Vilka strategier är nödvändiga för att ett effektivt samarbete till följd av kulturella olikheter ska kunna ske?

1.2. Bakgrund

I följande avsnitt kommer jag att förklara begreppen kultur och virtuella internationella arbetsgrupper men även redogöra för globaliseringens utveckling och påverkan på arbetslivets sociala relationer. Viktig information kommer även att lyftas om Volvokoncernen i helhet och IT Services som är det bolag inom AB Volvo som kommer att studeras. Ett avsnitt behandlar slutligen undersökningens avgränsningar.

1.2.1. Globaliseringen

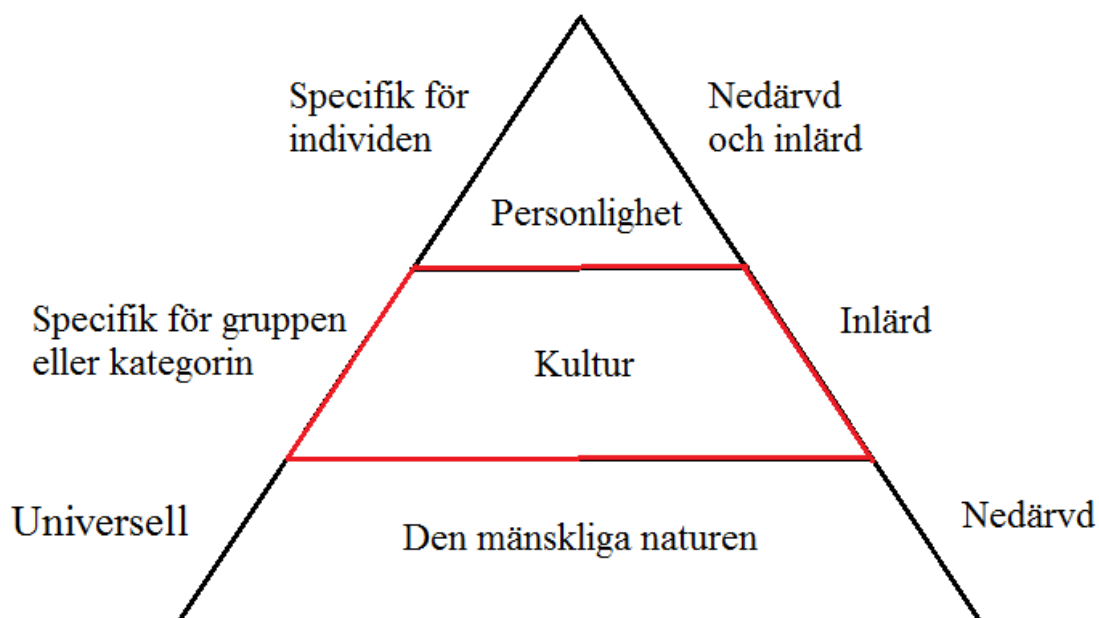
Globaliseringen har sin grund i det faktum att avståndet mellan människor successivt har minskat och relationerna till andra länder och kulturer ökat. Dessa relationer har resulterat i att människor med olika nationaliteter flätats samman och skapat en syn på världen som en gemensam plats med en framtid som delas av och påverkar oss alla. En av de största svårigheterna med ett samarbete över nationsgränser är att problem som uppstår delas av alla och kräver gemensamma lösningar för att övervinnas (Robertson (red) 2014:240, 247). Det ska därför bli intressant att undersöka vilka strategier en virtuell internationell arbetsgrupp i ett av världens mest framgångsrika globala företag använder för att lösa gemensamma problem.

1.2.2. Virtuella internationella arbetsgrupper

Virtuella internationella arbetsgrupper är grupper som har en internationell spridning och som tillsammans har ett mandat att fatta globala beslut av strategisk vikt. Gruppens medlemmar träffas sällan och kommunikationen sker därför till största del via teknologiska hjälpmedel (Maznevski & Chudoba 2000:473). Det är sådana arbetsgrupper som kommer att studeras i denna uppsats. På detta sätt säkerställs att grupperna inte endast är internationella i den bemärkelsen att de består av deltagare med olika etnisk bakgrund utan att dessa även är placerade i olika länder. De virtuella internationella arbetsgrupper som undersökts i denna studie består av ledare med och utan personalansvar (se bilaga 3). Möten de deltar i är ofta av beslutsfattande och strategisk karaktär med deltagare som baseras på verksamhetsorienterat ansvar där lokal och global dimension måste beaktas. Detta leder till mångkulturella möten i stora globala organisationer så som Volvo.

1.2.3. Kulturbegreppet

Kultur innefattar individens tro, värderingar, normer och beteendemönster och präglas av det vi lärt oss under vår uppväxt. Det vi lärt oss är ett resultat av våra sociala relationer och tenderar därför att se olika ut beroende på var man växer upp. Kulturella olikheter kan därför ses som något som förenar människor i olika grupperingar men även något som distanserar människor från varandra (Lustig & Koester 2006:25). Hofstedes med flera (2011:20-22) delar denna definition av begreppet och tillägger att kulturen (den mentala mjukvaran) är en av tre faktorer som skiljer människor åt (Hofstede 2011:22). Olika människor kan även skilja sig åt på grund av olika personligheter och den mänskliga naturen (de grundläggande fysiska och psykiska funktionerna).



Figur 1. Unikhet på tre nivåer i människans mentala programmering. Efter Hofstede et.al (2011:23)

1.2.4. Att tala om nationella kulturskillnader

Att tala om nationer är ett sätt att låta människor få en tillhörighet. Dessa nationer skapar helheter som vuxit fram genom tiden och sättet att tänka inom nationerna är ett resultat av att människors värderingar är likartade. Däremot finns det grupper inom varje nation som kämpar för att dra sig ur dessa helheter och skapa egna identiteter. Det kan därför vara känsligt att tala i termer av nationer vid studerande av kulturella olikheter (Hofstede et.al. 2011:40-41).

Däremot kan det vara viktigt för att kunna göra en jämförelse mellan länder och att föra forskning framåt gällande internationellt samarbete (Hofstede et.al. 2011:41).

1.2.5. Värderingar

Hofstede med flera (2011:43-44) lyfter utöver identitet (språk och religion), och institutioner (regelverk etc) fram värderingar som kärnan till olikheter mellan nationer. Värderingar syftar till att individer har olika tendenser att föredra vissa förhållanden framför andra. För att kunna identifiera olikheter mellan nationer måste motiv, känslor och tabun förstås och det är något som sker omedvetet för de flesta personer inom en kultur. Att mäta värderingar är därför enligt Hofstede med flera (2011:50) svårt, men i följande uppsats kommer ett försök att göras för att förstå varför vissa individer föredrar vissa förhållanden framför andra.

1.2.6. Volvokoncernen

AB Volvo är ett globalt företag med sitt huvudkontor i Göteborg. Företaget sysselsätter omkring 100 000 anställda och har produktionsanläggningar i 19 länder och försäljning på över 190 marknader spridd över hela världen. Koncernen är en av de mest framgångsrika tillverkarna av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner och marin- och industrimotorer och omsatte år 2013 cirka 273 miljarder kronor. Volvokoncernen äger varumärkena Volvo, Renault Trucks, UD Trucks, Mack, Eicher, SDLG, Prevost och Nova Buss (Volvo Group 2015).

1.2.7. IT Services (ITS)

ITS är Volvos leverantör av informationstekniska lösningar. ITS producerar informationsteknik till flertalet stora organisationer både internt inom AB Volvo men även externt och har stor erfarenhet inom den komplexa fordonsindustrin. Några av ITS kunder är, utöver AB Volvo, SCA och Assa Abloy. Med tanke på att organisationen består av 5500 anställda runt om i världen arbetar de ständigt med att söka kreativa och hållbara innovationer för att utveckla tekniken inom IT-branschen globalt (IT Services 2015).

1.2.8. Avgränsningar

I denna studie kommer svårigheter kring kommunikation som skapas till följd av de teknologiska hjälpmedlen inte att behandlas. Intresset ligger istället på det faktum att virtuella internationella arbetsgrupper är internationellt spridda och består av individer med olika kulturella bakgrunder. Det är således de sociala snarare än de tekniska relationerna som kommer att undersökas.

Jag är även medveten om att många organisatoriska förutsättningar kan spela en avgörande roll i vilket stöd intervjupersonerna får i hanteringen av kulturella olikheter. Däremot kommer Volvos kulturella utvecklingsarbete inte att behandlas i denna uppsats då utrymmet tyvärr inte finns. Uppsatsen kommer istället att kunna ses som ett hjälpmedel för Volvo att fånga in den problematik som intervjupersonerna har erfarenheter av och vilka strategier dom tror är nödvändiga för ett internationellt samarbete

2. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

2.1. Teoretiska perspektiv

I följande avsnitt redovisas de teoretiska perspektiv som kommer att användas vid analys av ledarnas erfarenheter. Geert Hofstedes teori om fyra kulturella dimensioner kommer att användas i syfte att få en förståelse för ledarnas erfarenheter kring problemområden och om dessa beror på kulturella olikheter. Susan Wheelans teori om grupputveckling kommer att hjälpa mig att förstå avgörande moment för gruppens framgång och möjliggöra en jämförelse med det empiriska materialet i form av ledarnas egna uppfattningar av fungerande strategier i internationella arbetsgrupper.

2.1.1. Hofstedes kulturella dimensioner

På 1970-talet genomförde Geert Hofstede en analys av data från enkätundersökningar gällande människors värderingar i ett 50-tal länder runt om i världen. Analysen baserades på data insamlad från människor i ett globalt företag.

Vid analysen av de olika nationaliteterna kunde Hofstede finna fyra gemensamma problemområden kopplat till värderingar (Hofstede 2011:53). Dessa dimensioner redovisas var för sig i följande avsnitt (Hofstede et.al 2011:53).

2.1.1.1. Maktdistans

Graden av maktdistans baseras på i vilken utsträckning de mindre inflytelserika deltagarna i en kultur hanterar att makten är ojämnt fördelad (Hofstede et.al. 2011:84). Hofstedes undersökning visade att medarbetare i länder med liten maktdistans där chefer har en mindre auktoritär roll och där de anställda vågar interagera med chefer föredrar ett konsultativt beslutsfattande. I länder där maktdistansen istället är stor är de anställda istället rädda för att uttrycka avvikande åsikter och chefen har en mer auktoritär roll. Medarbetare i dessa länder förespråkar därför chefer som fattar enväldiga beslut (Hofstede et.al. 2011:83).

Vidare kan slutsatsen dras att graden av maktdistans påverkar det beroendeförhållande som finns mellan medarbetare och chef. I länder med liten maktdistans är medarbetarens beroende av chefen lågt. Det känslomässiga avståndet dem emellan är litet och medarbetare har lätt för att lyfta sina egna idéer och ifrågasätta chefens åsikter. I länder med stor maktdistans är det känslomässiga avståndet större och medarbetare har svårare för att ifrågasätta sina chefer (Hofstede et.al 2011:83-84). Likväl sker varje möte mellan medarbetare och chef på chefens initiativ och relationen dem emellan är ofta känslomässigt laddad (Hofstede et.al 2011:98-99).

2.1.1.2. Kollektivism/individualism

Denna dimension avser huruvida ett samhälle är individualistiskt eller kollektivistiskt i sin karaktär. Detta betyder med enklare ord samhällets syn på individens respektive gruppens betydelse. I så kallade kollektivistiska samhällen går gruppens intressen före individens. I dessa kulturer ser individer sig som en del av en ”vi”-grupp. I det individualistiska samhället går istället individens intressen före kollektivets. Där lär sig individer snabbt att tänka utifrån ett ”jag” perspektiv.

De individualistiska samhällena innefattar svaga band mellan individer och förutsätter att alla individer tar hand om sig själva medan de kollektivistiska samhällena skapar starka relationer där lojalitet värderas högt (Hofstede et.al 2011:118-119).

Distinktionen mellan individualism och kollektivism kan även visas vid studerandet av social kontakt. I de kollektivistiska samhällena är det oförskämt att konfrontera människor om deras åsikter. I dessa samhällen läggs personliga åsikter åt sidan och man agerar utifrån de åsikter som gruppen har. Det är därför oförskämt att ifrågasätta andra om deras åsikter och att predika för sina egna. Inom det individualistiska samhället är det tvärt om positivt att gå rakt på sak och säga vad man tycker. Det uppfattas som ärligt att dela med sig av sina uppfattningar och känslor (Hofstede et.al 2011:139-140). Dessa två motpoler resulterar i att människor i de kollektivistiska samhällena under exempelvis möten väljer att sitta tysta så länge de inte har ytterst viktig information att delge. I de individualistiska samhällena är det istället onormalt att sitta tyst (Hofstede et.al 2011:141, 153).

Ytterligare en väsentlig skillnad mellan de kollektivistiska och individualistiska samhällena är att den personliga relationen alltid går före uppgiften i de kollektivistiska samhällena. I de individualistiska samhällena prioriteras istället uppgiften framför personliga relationer (Hofstede et.al 2011:157)

2.1.1.3. Maskulinitet/femininitet

Huruvida ett samhälle är maskulint eller feminint har sin utgångspunkt i mannen och kvinnans sociala roll i samhället. Vissa beteenden anses passa bättre för mannen eller kvinnan och denna bild tenderar att se olika ut i olika länder (Hofstede m.fl. 2011:172-174). Skillnaden mellan ett maskulint respektive feminint samhälle kan sammanfattas på följande sätt.

”Ett samhälle kallas maskulint när emotionella könsroller är tydligt åtskilda: män ska hävda sig, vara tuffa och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet.

Ett samhälle kallas feminint när emotionella könsroller överlappar varandra: både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet” (Hofstede m.fl. 2011:176).

Utöver skillnader i synen på könsroller skiljer sig kulturer åt på sättet att hantera konflikter. I de maskulina samhällena är arbetstagare mer konkurrens- och prestationsinriktade medan de i de feminina kulturerna föredrar att söka konsensus och samförstånd. Ytterligare en stor skillnad är arbetets roll i människans liv. I en maskulin kultur anser man att man ska ”leva för att arbeta” medan man i de feminina kulturerna ska ”arbeta för att leva” (Hofstede m.fl. 2011:207-208) .

2.1.1.4. Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande syftar till i vilken grad människor i en kultur upplever ångest och känner sig hotade av okända situationer. Detta kan visas i individernas hantering av nervositet och stress och huruvida de är i behov av förutsägbarhet. I kulturer med låg grad av osäkerhetsundvikande är ångestnivån inför osäkra situationer låg och tvärt om i kulturer med hög grad av osäkerhetsundvikande (Hofstede et.al 2011:235-239, 241).

I länder med hög grad av osäkerhetsundvikande föredrar man förutsägbarhet och struktur i arbetet så att tvetydighet kan motverkas. Att föredra är att det finns tydliga riktlinjer gällande hur man ska gå till väga så att konflikter inte uppstår. I kulturer med låg grad av osäkerhetsundvikande tror man istället på sunt förnuft och att individer själva har förmågan att planera sitt arbete. I dessa kulturer har man istället en rädsla för formella regler. Man är av åsikten att de flesta problem snarare kan lösas genom diskussion och sunt förnuft (Hofstede et.al 2011:259-260).

2.1.2. Grupputveckling

Susan Wheelan har under senare år forskat mycket kring grupper, ledarskap och organisationsutveckling. I teorin om grupputveckling ger Wheelan en uttömmande bild av gruppens olika utvecklingsstadier och behov vid olika tidpunkter (Wheelan 2010:8).

Wheelan menar (2010:15-16) att dagens arbetsmarknad med allt mer komplexa arbetsuppgifter kräver ett fungerande samarbete i grupp. När samarbetet i grupp fungerar smärtfritt blir medlemmarna mer involverade, engagerade och uppskattade. Det i sin tur leder till att medlemmarna stöttar och hjälper varandra att uppnå målen.

För att en arbetsgrupp ska bli högpresterande menar Wheelan (2010:42) att gruppens olika utvecklingsstadier måste hanteras på ett sätt som matchar individernas behov vid den aktuella tidpunkten. Om dessa olika behov tillfredsställs kan gruppen ta ett steg i rätt riktning att bli så effektiv som möjligt.

Ett av de viktigaste momenten i en arbetsgrupps utveckling är det första stadiet som kallas tillhörighets- och trygghetsstadiet. Detta stadie innefattar enligt Wheelan (2010:118-120) en oro över trygghet och tillhörighet från gruppmedlemmarnas håll och en önskan om ordning och struktur. För att arbetsgrupper ska kunna uppnå uppsatta mål är det av relevans att försöka bygga en känsla av tillhörighet och att forma interaktionsmönster. Om detta uppnås kan gruppmedlemmarna känna lojalitet till arbetsgruppen och vara villiga att bidra med egna förslag som kan tänkas gynna måluppfyllelsen. För att uppnå en trygghetskänsla beskriver Wheelan (2010:123) vikten av att samtliga gruppmedlemmar får komma till tals och komma med egna synpunkter. Det är även av relevans att diskutera målen så att man kan säkerställa att dessa är accepterade av alla och att man har en gemensam bild av hur man ska nå dit. Att säkerställa att samtliga gruppmedlemmar är eniga om rollfördelningen kan även hjälpa i detta skede.

När en grupp har klarat sig igenom det första stadiet måste en gemensam struktur och gruppkultur etableras i form av gemensamma uppfattningar, normer och mål. För att detta ska bli möjligt måste alla i gruppen delta. Under detta stadie, när gruppmedlemmarna känner sig trygga i varandras närvaro har personer lättare för att delge sina åsikter vilka ofta leder till konflikter. Men det är genom att lösa dessa konflikter gruppen kan uppnå ett gott samarbete (Wheelan 2010:126).

Efter att ha klarat sig igenom fas nummer två i grupputvecklingen förstärks medarbetarnas tillit till varandra och engagemanget och samarbetsviljan ökar. I stadie nummer tre handlar det om att förhandla kring organisation och roller. Under denna fas fungerar kommunikationen väl och de konflikter som uppstår är mer konstruktiva i sin karaktär och hanteras på ett effektivare sätt (Wheelan 2010:140).

Det är på det fjärde stadiet som arbetsgruppen uppnår ett effektivt team. Stadiet innefattar ett intensivt arbete för att uppnå gemensamma mål. Nu har arbetsgruppen tagit sig igenom eventuella hinder och kan lägga all kraft på samarbete. Det är inte lätt för grupper att nå det fjärde stadiet och det är ytterst få personer som någon gång fått arbeta i en sådan arbetsgrupp (Wheelan 2010:148).

2.2. Tidigare forskning

Nedan redovisas tidigare forskning som är relevant för mitt ämnesområde kultur. Jag kommer att ta avstamp i en avhandling om kulturens påverkan på internationella affärer, två forskningsrapporter och en avhandling om hur arbetsgrupper kan möta problematiken i virtuella internationella arbetsgrupper.

2.2.1. Hur kulturen påverkar svensk-franska affärsrelationer

År 2013 publicerade Frank-Gilles Miciol (2013) en kvalitativ undersökning om *Hur kulturen påverkar svensk-franska affärsrelationer*. Miciol är universitetsadjunkt vid institutionen för ekonomisk och industriell utveckling på Linköping Universitet. Hans avhandling syftar till att skapa en förståelse för kulturella skillnader genom att förstå hur fransmän och svenskar interagerar i gemensamma affärssammanhang. De kvalitativa intervjuerna respektive seminarierna som användes genomfördes på SAAB Aerospace AB i Linköping med syfte att undersöka deras partnerskap med Dassault Aviation i Frankrike.

Miciol använde Hofstedes (1987) men även Trompenaars (2008) kulturella dimensioner för att förklara den problematik som intervjupersonerna upplevt i internationella relationer. Miciol konstaterade i avhandlingen att det empiriska materialet kunde förklaras av dessa teorier. Det som främst verkade skilja länder åt var den beslutsfattande processen. Detta visade sig i de olika ländernas *maktdistans*. I Sverige delegerades beslutsfattandet till projektgruppen medan alla beslut, oberoende storlek, fattades högre upp i hierarkin i Frankrike. I Sverige hade gruppen tillsammans större mandat att fatta beslut medan man i Frankrike föredrog ett mer vertikalt och enväldigt beslutsfattande. Likväl var *osäkerhetsundvikandet* grunden till stor problematik. I Frankrike ville ledningen ha full kontroll över projekts händelseförlopp och styrde arbetet i detalj. I Sverige tog chefen större risker genom att delegera besluten till arbetsgruppen.

Kopplat till *individualism* respektive *kollektivism* ansågs gruppen vara mer betydelsefull på den svenska arbetsmarknaden då gruppen hade ett allt större handlingsutrymme än i Frankrike. I Frankrike var det istället enskilda individer som fattade samtliga beslut, utan påverkan från gruppen. Kopplat till den sista kulturdimensionen; *maskulinitet* respektive *femininitet* hade Miciol problem att hitta empirisk grund för vidare analys. Miciol tillägger att det är viktigt med väl formulerade mål och en gemensam förväntan på arbetsgruppen för att kunna samarbeta. Detta för att säkerställa att samtliga medlemmar är medvetna om vad gruppen bör åstadkomma (Miciol 2013).

Miciols avhandling likt min uppsats behandlar problematik kopplat till kulturella olikheter. Han har precis som jag tagit avstamp i Hofstedes kulturella dimensioner och att större delen av det empiriska materialet kan förklaras av denna teori stärker dess applicerbarhet. Till skillnad från min undersökning fokuserar Miciol på två länders problematik snarare än flera vilket gör min uppsats till ett bra komplement. Mitt uppdrag blir att analysera huruvida resultatet blir detsamma vid studerade av flera länder.

2.2.2. Building an effective Global Business Team

I en forskningsrapport av Vijay Govindarajan och Anil K. Gupta (2001) vid namn *Building an Effective Global Business Team* lyfts ett antal nyckelfaktorer fram med fokus på att bygga och behålla effektiva virtuella internationella arbetsgrupper. Till skillnad från Miciols (2013) avhandling om relationen mellan Frankrike och Sverige baserades Govindarajan och Guptas kvantitativa undersökning på erfarenheter från en enkät som delades ut till 58 chefer från både USA och Europa. Denna rapport ger därför en mer generell bild av problemområden och användbara strategier för att möta dessa.

Att skapa ett förtroende i arbetsgrupper visade sig i Govindarajans och Guptas rapport vara den viktigaste men även svåraste aspekten i att skapa effektiva team. Skulle ett förtroende saknas är risken stor att individer inte vågar delge sina åsikter och att det globala teamet blir ineffektivt. Om det globala teamet istället får många infallsvinklar och kan skapa en kollektiv kunskap väger den dock tyngre än den enskilde individens (Govindarajan & Gupta 2001).

Med tanke på virtuella internationella arbetsgruppers svårighet att bygga ett förtroende är projektets formulering enligt Govindarajan och Gupta (2001) avgörande. Precis som Miciol (2013) poängterar är det viktigt att säkerställa att gruppens agenda är tydlig och accepterad av samtliga i gruppen. När deltagarna i arbetsgrupper inte träffas frekvent måste projektet vara tydligt så att arbetsuppgifter kan delegeras ut i gruppen. Deltagarna måste därför vara överens om projektets fokus, tidsram och vad som förväntas levereras.

Govindarajan och Gupta (2001) menar även att det är viktigt för ett team att hitta olika forum där medlemmarna får möjlighet att interagera. Då är chansen större att man accepterar varandras olikheter och att dessa ses som en tillgång. Det primära målet är att ha en öppen och rik kommunikation i teamet och att skapa en kultur av förtroende.

Då min studie till stor del liknar Govindarajan och Guptas kvantitativa undersökning, utöver det faktum att den är kvalitativ, kommer det att vara intressant att jämföra de båda resultaten för att få en djupare förståelse för vilka strategier som är avgörande för ett gott samarbete.

2.2.3. Att bygga broar över kulturgränser

År 2010 publicerade doktoranden Inger Larsson en licentiatuppsats på enheten för medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds Universitet. Uppsatsen fick titeln *Att bygga broar över kulturgränser- om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige*.

Syftet var att öka de befintliga kunskaperna om svenskars interkulturella kommunikation och hon ville bland annat finna kommunikativa strategier som används och fungerar väl i samband med möten mellan svenskar och icke-svenskar. Dessutom ville hon kartlägga eventuella samband mellan valen av strategier och olika professioner (Larsson 2010).

Hon genomförde 30 kvalitativa intervjuer med marknadsansvariga och chefer från svenska exportföretag, anställda och förtroendevalda inom Röda korset samt internationellt samverkande forskare från olika universitet och högskolor. Genom att ta avstamp i tidigare teorier om interpersonell kommunikation vid kulturella möten kom Larsson fram till 4 övergripande strategier. Den strategi som visade sig vara viktigast var skapandet av dialoger. Dessutom visade det sig vara viktigt att kunna tillförsäkra sig och använda kulturkunskaper och att utbyta tankar och idéer med varandra. Den sista strategin som även visade sig vara mest använd av affärsmän var uppbyggandet av relationer. Genom att skapa starka relationer med icke-svenska kontakter och att skapa plats för sociala möten kan ett förtroende växa (Larsson 2010).

Larssons undersökning är av stort intresse kopplat till min studie. Hon samlar empiriskt material hos flera länder precis som jag och fokuserar på att fånga nödvändiga strategier för att skapa ett effektivt samarbete. Undersökningen avslöjar även att majoriteten av affärsmännen uppfattade att det var viktigt att bygga starka relationer. Med tanke på att mina intervjuer genomförs med affärsmän blir det därför intressant att undersöka om detta även överensstämmer med deras erfarenheter.

2.2.4. Effective Intercultural Workgroup Communication Theory

I en forskningsrapport av John G. Oetzel vid namn *Effective Intercultural Workgroup Communication Theory* redogörs för en undersökning om kommunikation i mångkulturella arbetsgrupper. Syftet var att studera hur mångfald påverkar arbetsgruppers kommunikationsprocesser och huruvida dessa kommunikationsprocesser påverkar måluppfyllelsen. För att uppnå detta syfte genomfördes en jämförelse mellan 36 kulturellt homogena och heterogena arbetsgrupper från Japan och USA. En teori sammanställdes, men i brist på utrymme kommer endast studiens slutsatser att redovisas i denna uppsats (Oetzel 1995).

Oetzel resultat avslöjar att kulturella olikheter i arbetsgrupper ofta försvårar kommunikationen. Då gynnsamma kommunikationsmönster däremot verkar påverka effektiviteten i arbetsgrupper positivt är det viktigt för arbetsgrupper att utveckla och förbättra dessa. Effektiva kommunikationsmönster visade sig enligt Oetzel uppstå när samtliga gruppmedlemmar deltar i processen i lika stor utsträckning, när samtliga medlemmar respekterar varandra och varandras åsikter, när det råder konsensus i beslutsfattandet och när samtliga medlemmar samarbetar för att lösa konflikter. När gruppmedlemmarna samarbetar på jämställda premisser blir varje gruppmedlem tillfreds med sin närvaro och arbetar efter sin fulla potential. Då kan arbetsgruppen enklare uppnå effektivitet (Oetzel 1995).

Oetzels undersökning definierar tydligt vilka kommunikationsmönster som kännetecknar en effektiv arbetsgrupp. Om dessa gynnsamma kommunikationsmönster stämmer överens med intervjupersonernas uppfattningar om väl fungerande strategier i denna studie är strategierna förhoppningsvis användbara i syfte att uppnå ett effektivt samarbetsklimat.

3. Metod

I följande avsnitt kommer det tillvägagångssätt i form av metod och material att lyftas fram vilka har används för att besvara undersökningens syfte och frågeställningar. Dessutom kommer undersökningens tillförlitlighet och giltighet att undersökas och några etiska reflektioner att göras.

3.1. Ontologisk utgångspunkt

Undersökningen har en konstruktionistisk ontologisk utgångspunkt vilket betyder att jag förkastar tanken om en yttre social verklighet och istället ser på verkligheten som individernas konstruktion av den. Kultur är exempelvis inte tvingande i sin karaktär utan något som individerna hela tiden konstruerar i det vardagliga samspelet (Bryman 2007:30-32).

3.2. Kvalitativ metod

Då syftet med undersökningen var att undersöka problem och strategier kopplat till kulturella olikheter som individer i virtuella internationella arbetsgrupper har erfarenhet av föll det sig naturligt att använda en kvalitativ metod. Bryman (2007:35) menar att den kvalitativa metoden är användbar i syfte att lägga fokus på varje intervjupersons erfarenheter och tolkningar. Detta är även av relevans kopplat till undersökningens huvudsakliga tema, kultur. Enligt Bryman (2007:341) är kultur något som skapas i individernas interaktion och något som kan upplevas olika för individer.

3.3. Urval

3.3.1. Organisation

Studien avgränsades till att endast undersöka ett företag. Detta för att AB Volvo på grund av sin globala utbredning gav goda möjligheter att jämföra olika kulturella erfarenheter från chefer i olika länder. Jag valde även att fokusera på IT Services för att säkerställa att de organisatoriska förutsättningarna för ett kulturellt samarbete var likvärdiga för intervjupersonerna. Däremot valde jag att inte fördjupa mig i dessa organisatoriska förutsättningar. Ytterligare en anledning till att undersökningen genomfördes på en IT-organisation är arbetsuppgifternas komplexa karaktär. Maznevski och Chudoba (Maznevski & Chudoba 2000:474) menar att komplexa till skillnad från enkla arbetsuppgifter är i större behov av väl fungerande kommunikationsmönster och ett gott samarbete.

3.3.2. Intervjupersoner

Valet av intervjupersoner baserades på ett snöbollsurval som är en form av icke-sannolikhetsurval. Ett icke-sannolikhetsurval genomförs när valet av intervjupersoner sker på andra sätt än slumpmässigt och där vissa i populationen har större chans att bli en del av urvalet (Bryman 2007:101). Eftersom att det ställdes ett antal krav på intervjupersonerna för att delta, var urvalet inte slumpmässigt. Det var de individer som levde upp till kraven som fick delta. Kraven var att de ska ha arbetat i virtuella internationella arbetsgrupper under en längre period med erfarenhet av att arbeta i olika gruppkonstellationer. De skulle även vara ledare med beslutsfattande position på IT Services. Detta för att ledare till skillnad från medarbetare ofta har mer erfarenhet av internationellt samarbete.

I forskningsprocessens initialfas kontaktades en av IT Services kulturnavigatörer för att föra en allmän dialog om kulturarbetet. Det var via kontakten med kulturnavigatör och handledaren på praktikplatsen som intervjupersonerna kunde kontaktas. Valet av intervjupersoner baserades därför på ett snöbollsurval där kontakten med kulturnavigatör och handledaren påverkade valet av intervjupersoner (2007:115-117).

Efter kontakt med ungefär 15 potentiella intervjupersoner skickades ett informationsbrev ut via e-post (bilaga 2). Brevet innefattade information om undersökningens syfte, hur intervjuerna skulle gå till och kort om intervjuens innehåll. Intresset från de tillfrågade var stort och åtta personer valde att ställa upp. Från början var tanken även att intervjua kulturnavigatörer för att se hur de arbetar med kulturella olikheter i organisationen. Det visade sig dock vara svårt att hitta tider för intervjuer vilket gjorde att jag fick bortse från företagets interna arbete med kultur och fokusera på ledarnas erfarenheter.

Det var slutligen sju personer som deltog i undersökningen, tre kvinnor och fyra män. Jag har i bilaga tre beskrivit varje intervjupersons arbetsuppgifter och vilka länder de samarbetat med. Jag har gett intervjupersonerna fiktiva namn för att behålla anonymiteten och kommer i resultatavsnittet att kalla dem för Mary, Stefan, Andreas, Kristina, Sandra, Ray och Hachiro.

Mary är från USA, Ray från Indien, Hachiro från Japan och Stefan, Andreas, Kristina och Sandra är från Sverige.

3.4. Tillvägagångssätt

Vid insamlingen av det empiriska materialet användes semi-strukturerade intervjuer med en låg grad av standardisering. De semi-strukturerade intervjuerna baserades på olika teman. Frågorna kopplade till varje tema var på förhand bestämda men lämnade på grund av den låga graden av standardisering mycket utrymme för intervjupersonen att associera fritt (Bryman 2007:301).

Intervjuns olika teman baserades på undersökningens frågeställningar (bilaga 1). De teman som behandlades under intervjun var intervjupersonernas erfarenheter kring problematik, framgångsfaktorer och strategier kopplat till kulturella olikheter.

Innan formuleringen av teman läste jag på om tidigare forskning och teorier inom ämnesområdet. Trots att mina kunskaper påverkade intervjuguidens olika teman menar Bryman (2007:305) att det är viktigt att låta intervjupersonerna styra intervjun. Vidare menar Patel & Davidson (2011: 75-76) att det är viktigt att hålla intervjufrågorna relativt öppna så att intervjupersonerna kan tala fritt. I min undersökning ställde jag därför öppna frågor så som: Kan du beskriva en eller flera situationer där du och dina kollegor i internationella arbetsgrupper varit oense om hur ni ska förhålla er till en uppgift? där intervjupersonerna fick resonera fritt.

Enligt Trost (2014:65) är det viktigt att det inte finns andra åhörare eller eventuella störningsmoment i rummet under intervjun och att intervjupersonerna känner sig trygga i miljön. Fem av sju intervjuer genomfördes face to face i något av Volvos alla konferenssalar. Dessa konferenssalar var tysta och ostörda och möjliggjorde en koncentrerad dialog där intervjupersonerna förhoppningsvis kände sig trygga. Vid de fem intervjutillfällena var det dessutom endast jag och intervjupersonen som deltog.

De två sista intervjuerna genomfördes över ett kommunikationsverktyg som kallas Lync. Att vi inte kunde se varandra under intervjun gjorde det svårare för mig att säkerställa en trygg och lugn miljö utan åhörare.

3.5. Analysmetod

3.5.1. Abduktiv metod

I detta avsnitt går jag igenom hur jag valde att analysera det empiriska materialet. Som forskare stod jag inför valet att använda en deduktiv eller induktiv metod. Vid en deduktiv metod har man redan innan intervjuerna genomförs vissa förväntningar om verkligheten. Motsatsen till att arbeta deduktivt är att arbeta induktivt. Då antar forskaren en mer upptäckande roll utan förutfattade meningar om verkligheten (Patel & Davidson 2011:23).

Att påstå att jag i denna undersökning arbetat rent deduktivt eller induktivt är svårt. Jag hade personligen svårt att sätta mig in i den kulturella problematiken utan grundläggande kunskap om ämnet. Därför valde jag att söka information i redan befintliga teorier så som Hofstedes kulturella dimensioner. Däremot var jag noga med att inte låta min kunskap begränsa min öppenhet för nya empiriska upptäckter. Dessutom lades Wheelans teori om grupputveckling till för att komplettera förståelseramen vilket tyder på att jag förhållit mig öppen till det empiriska materialet och att ett mer induktivt arbetssätt använts. Därför kan konstateras att en blandning av de två metoderna legat till grund för min analys. Patel och Davidson (2011:24) kallar detta arbetssätt för abduktion.

3.5.2. Kodning

Då jag valde att spela in intervjuerna kunde jag i efterhand transkribera resultatet vilket i sin tur gjorde det enkelt för mig att analysera det. Enligt Trost (2010:149) är det viktigt att detta genomförs av forskaren själv och att allt som sägs under intervjun skrivs ner. På detta sätt minskar risken för personlig tolkning av det som sägs. I denna studie var jag därför noga med att själv transkribera varje intervju direkt efter genomförandet.

Det empiriska materialet kodades sedan och olika delar av intervjuerna sattes samman i olika kategorier. Dessa kategorier illustrerar olika mönster i intervjuerna (Bryman 2007:385). För att skapa dessa mönster läste jag igenom varje intervju och strök under intressanta delar som kunde kopplas till studiens syfte. Därefter sammanställde jag referenserna och studerade likheter och skillnader. Då kunde jag identifiera olika teman vilka var intressanta i förhållande till studiens syfte och använde dessa som övergripande kategorier i resultatavsnittet. Jag hittade fyra kategorier som motsvarade de mönster jag fann kopplat till problemområden och fyra kategorier kopplat till olika strategier.

3.6. Tillförlitlighet & giltighet

3.6.1. Tillförlitlighet

Tillförlitlighet syftar till huruvida resultatet som utvecklats stämmer väl överens med det empiriska materialet. Det är således viktigt att resultatet är så nära verkligheten och intervjupersonernas erfarenheter som möjligt (Bryman 2007:257-258).

I min undersökning har ett av de största problemen varit språket. I och med att jag själv talar svenska bättre än engelska är risken stor att det uppstått missuppfattningar under intervjuerna med personerna från USA, Japan och Indien. Detta är ett problem som har varit svårt att åtgärda. Jag har dock gjort mitt bästa för att säkerställa tillförlitligheten genom att spela in och sedan transkribera samtliga intervjuer. Jag var även noga med att ställa följdfrågor under intervjuerna för att säkerställa att det inte skulle ske några missuppfattningar. Då intervjuerna var relativt öppna fick intervjupersonerna även ett stort utrymme att resonera fritt vilket minskade risken för påtvingade svar.

3.6.2. Giltighet

I denna uppsats behandlas Hofstedes dimensioner och Wheelans grupputvecklingsteori i ett specifikt sammanhang, nämligen i Volvoanställdas erfarenheter om samarbete med personer från andra kulturer. Men kan detta resultat generaliseras till andra situationer?

Bryman (2007:260) menar att den kvalitativa forskningen studerar en liten grupp människor med vissa specifika egenskaper och att man därför talar om djup snarare än bredd. Han menar därför att den kvalitativa forskningens avsikt istället är att bidra med fylliga beskrivningar av verkliga situationer.

I min undersökning är det svårt att avgöra om resultatet går att generalisera till andra situationer. Först och främst valde jag att studera ledares erfarenheter och kan därmed inte veta huruvida denna problembild delas av medarbetare på IT Services. Det faktum att jag endast intervjuat sju personer av världens sju miljarder människor tyder även på undersökningens begränsade omfattning. Däremot har jag gjort ett försök att involvera flera nationaliteter för att få fler infallsvinklar på problemet.

Att jag valde att basera mina analyser på ledares erfarenheter kan tänkas ge en missvisande bild av verkligheten. I avsnittet om problematik är chansen större att deras erfarenheter ger en trovärdig bild då detta är något som ledarna själva erfarit. Att dra slutsatser om vad som faktisk underlättar ett samarbete i virtuella internationella arbetsgrupper är desto svårare. Det är svårt att veta huruvida de strategier som ledarna lyfter fram är användbara eller om de endast är något ledarna tror fungerar. Förhoppningarna finns dock att strategierna på ett eller annat sätt underlättar ett internationellt samarbete.

Då syftet med undersökningen är att synliggöra nödvändiga strategier för ett bra samarbete över nationsgränser är det dock gynnsamt att intervjuerna genomfördes på ett av världens mest framgångsrika globala företag. Jag kan med försiktighet säga att de erfarenheter som lyfts fram är av stor tillgång för andra företag som vill lyckas på den globala arbetsmarknaden. Om AB Volvos framgång beror på hanteringen av kulturella olikheter är däremot något som lämnats utanför uppsatsens ramar. Men troligtvis är den en av flera bidragande faktorer. Sammanfattningsvis kan konstateras att undersökningen har ett värde för andra företag men att det är svårt att säga huruvida resultaten går att generalisera.

3.7. Att skriva uppsats på praktikplats

AB Volvo var min praktikplats under ett fåtal månader innan uppsatsskrivandet och det var där jag fick inspiration till ämnet och möjlighet att genomföra mina intervjuer. Då uppsatsen inte var efterfrågad från företaget fick jag fria tyglar gällande hur undersökningen skulle se ut. Då handledaren och kulturnavigatorn hjälpte mig att kontakta personer inför intervjun kan dock, även om jag hoppas att så inte är fallet, intervjupersonernas svar påverkats av rädsla att delge personlig information. Däremot tror jag att detta balanserades upp av det faktum att företaget är såpass stort och att min praktik genomfördes på HR-avdelningen och undersökningen på IT Services. Jag upplever tvärt om att det har varit till stor fördel att ta hjälp av praktikplatsen vid uppsatsskrivandet. Tack vare mitt kontaktnät fick jag enkelt tag på personer att intervjua. Dessutom har min handledare varit till stor hjälp och agerat bollplank för mig genom hela processen.

3.8. Etiska reflektioner

Patel och Davidson (2011:74) belyser vikten av etiska överväganden innan genomförandet av en kvalitativ intervju. Detta för att få intervjupersonerna att känna sig trygga att ge uttömmande svar. Därför är det nödvändigt att klargöra syftet med intervjun och förklara varför den enskilde individens bidrag till undersökningen är avgörande. Detta var något som framfördes i både informationsbrevet (bilaga 2) och under intervjuerna (bilaga 1).

Vidare menar Patel och Davidson (2011:74) att intervjupersonen måste vara informerad om huruvida dennes erfarenheter behandlas konfidentiellt eller inte. I början av varje intervju informerades därför intervjupersonerna om att informationen endast används i forskningssyfte och att fiktiva namn används för att säkerställa anonymiteten.

Som tidigare nämnts användes en inspelningsapplikation på mobiltelefonen för att spela in intervjuerna för att i efterhand kunna lyssna på det empiriska materialet. Enligt Trost (2010:74) kan många intervjupersoner bli hämmade av denna sorts inspelningar. Därför var det viktigt för mig att i början av varje intervju be intervjupersonen om ett godkännande.

4. Resultat

I resultatavsnittet kommer jag först att föra en diskussion om intervjupersonernas erfarenheter av kulturell problematik. Därefter kommer jag att koppla intervjumaterialet till Hofstedes kulturella dimensioner för att förstå ledarnas erfarenheter och undersöka om problematiken kan kopplas till kultur. Sedan kommer ledarnas erfarenheter om olika strategier att redovisas och kopplas till Wheelans teori om grupputveckling.

4.1. Kulturell problematik i virtuella internationella arbetsgrupper

Vid kodning av det empiriska materialet kunde fyra olika huvudteman identifieras. Det fanns en överrepresentation av erfarenheter kring problematik kopplat till relationen mellan chef och medarbetare, relationernas olika betydelse för arbetstagaren samt dennes förhållningssätt till direktiv och förväntningar på ledarskap. Men först redovisas intervjupersonernas olika syn på kulturens påverkan på samarbete.

4.1.1. Intervjupersonernas syn på kulturella olikheter

Sex av sju intervjupersoner upplevde att kulturella olikheter påverkar det internationella samarbetet. En av dessa sju intervjupersoner, Kristina från Sverige, upplevde däremot inte att globaliteten i sig påverkar. Hon upplevde snarare att olikheterna är individuella och personliga. När jag ställde frågan om hon någon gång ifrågasatt sina medarbetares beteende svarade hon:

Ah, så kan det ju vara. Fast det hänger också samman med vad det är för personer, att det liksom är personligheten som väger över. Jag ifrågasätter inte någon bara för att dom är amerikan, att liksom; varför gjorde du så för att du är amerikan? /---/

Jag redovisade i figur 1 hur Hofstede med flera (2011: 23) ser på skillnader mellan olika människor. Kanske är det så att Kristina upplever att personlighet snarare än kultur påverkar samarbetet mest, oavsett om det är lokalt eller globalt.

Några av Kristinas svar tyder dock på att hon i olika sammanhang upplevt vissa svårigheter kopplat till kultur. Däremot är det svårt för mig att avgöra om dessa istället berott på situationen eller olika personligheter. Kristinas och resterande intervjupersoners erfarenheter redovisas nedan.

4.1.2. Relation mellan chef och medarbetare

Ett återkommande tema i intervjupersonernas berättelser var att relationen mellan medarbetare och chef kunde se olika ut länder emellan. I vissa länder var mötet mellan medarbetare och chef en daglig företeelse medan detta helst undveks i andra länder.

Mary från USA ger nedan ett tydligt exempel på skillnader i synen på relationer mellan chef och medarbetare. I exemplet ifrågasatte högt uppsatta chefer i Indien att Mary bjöd in linjecheferna till ett möte och deras reaktioner bekräftar deras ovana att hantera möten med anställda längre ner i hierarkin.

./.../ when I first went there /India/ I was called to a meeting and I took two of my line managers with me because they have more detailed information and then they have been working in the project. So I walked in with my two line managers and they; why are they here? ./.../ they know more about it. They are the one who have the information so why waste time? Instead of you telling me and me telling them ./.../ In Sweden I don't see that, In Sweden anybody could go up, I mean people would walk into Olof Perssons office if they felt they needed to, or send him an e-mail.

Under intervjun med Ray från Indien beskrivs det omvända, nämligen medarbetares ovana att hantera nära relationer till chefer. Han påstår att medarbetares relation till närmsta chef i Indien är relativt nära men att man sällan träffar chefer högre upp i hierarkin.

./.../ definitely if you go back to for example India ./.../ I don't know if respect is the right word but its followed, it is quite clear that if you are my manager, you know I will talk to you, everything that I want, but I will not go to your manager, or managers manager unless I really want to escalate something./---/ And then you come to Sweden, for example, it's quite the other way around. I think I like that. Because it's such an openness, you do not hesitate

even if it is the CEO for the company. You just walk to him and express if you are unhappy about something, just speak up.

Ett tydligt tecken på att chefer har en nära relation till sina medarbetare i vissa länder, så som Sverige, visas i nedanstående exempel. Andreas från Sverige påstår att det ibland kan vara svårt att avgöra vem som är chef och vem som är medarbetare.

Jag tror att i både USA och i Frankrike är det mer hierarkiskt, alltså att chefen är en chef medan här i Sverige är det svårt att förstå vem som är chef i en grupp om du kommer in i ett rum.

4.1.3. Relationernas betydelse

Huruvida relationer uppfattas som avgörande för ett gott samarbete verkade också skilja sig åt mellan olika länder. I vissa länder uppfattar medarbetare att relationerna är nyckeln till framgång, medan anställda i andra länder anser att uppgiften bör prioriteras.

Stefans (från Sverige) exempel nedan illustrerar hur viktiga relationer är för ett gott samarbete i Kina medan svenskar ser uppgiften som första prioritet.

/.../ jag vet ju att såna som har jobbat i Kina, där är det ju jätteviktigt att man inte bara jobbar utan att man bjuder hem andra, så att man först skapar förtroendet på ett personligt plan för att sen bygga upp det på ett affärsmässigt sätt. Och vi svenskar, jag är ju ganska sån, rakt på, jag kanske säger; how are you today? Och sen är jag inne på kärnfrågan.

Stefan förklarar att kollegor i vissa länder åsidosätter sitt privatliv för att hitta tid att bygga upp affärsrelationerna.

När vi åker ut, till Indien och Brasilien, som sticker ut mest, men även Polen, då blir vi väldigt väl omhändertagna. Dom går ut och kăkar med oss varje kvăll och dom är aldrig hemma hos sin familj utan dom tar hand om oss. Men när dom kommer hit, ah vi lyckas kanske få till en middag

men resten får dom klara av själva.

Mary från USA illustrerar hur vissa länder föredrar att deltagare i möten introducerar sig själva så att alla får en chans att lära känna varandra bättre, medan andra länder inte uppfattar detta som en nödvändig procedur.

./../ it wasn't a big argument but we were in India for our face-to-face ./../ we were worried about the time, if we would stand up and introduce ourselves that could be almost 30 minutes. /---/ So I suggested, why don't we do it this way; Why don't we save the introduction in the end? /---/ But my partner in India said no, that would be disrespectful. He said that by sitting there and not saying who you are to the group, they would see that as being disrespectful to them.

4.1.4. Förhållningssätt till direktiv

En stor skillnad mellan länder verkar även vara förhållningssätt till direktiv. I många länder är direktiv från chefer högre upp i hierarkin styrande medan direktiven i andra länder endast ses som vaga riktlinjer.

I ett referat från intervjun med Ray från Indien visar det sig att vissa länder uppskattar tydliga direktiv medan andra föredrar konsensus.

./../ if you look at the managers in Sweden, they really like to have the consensus, in India they don't want the consensus at all...your my boss, you ask me to go that way, I would do that.

Stefan från Sverige menar att länder som uppskattar konsensus är mer ifrågasättande och ser direktiv som förhandlingsbara riktlinjer.

./../ det känns som att det är ganska svenskt att vara ifrågasättande. Ett beslut uppifrån är mer en inriktning än att det är ett beslut, och efter det kan man tolka det som man själv vill och göra det på ett annat sätt. Det var egentligen bara en inriktning. Bara jag når målen kan jag göra det på ett annat sätt.

Hachiro från Japan fortsätter på samma spår som Stefan då han poängterar att anställda i vissa länder aldrig skulle ifrågasätta fastställda direktiv.

Direction was clear already but people still questions that. /---/ /In Japan/ we didn't say anything at the meeting. If we have a concern about that then we go to my manager after the meeting to talk more about my different opinion or my different way of thinking. /.../ /in other countries/ they try to clarify and how to say...consider, conclude at the meeting, in the meeting.

Andreas från Sverige är något kritisk till fenomenet konsensus, han påstår att risken är stor att man aldrig kommer fram till ett beslut.

Jag tror att det finns en inbyggd rädsla där också på något sätt att, det har pumpats ut så mycket; vi är en platt organisation! Och vi har medbestämmande, vi diskuterar och vi har konsensus. Det kan ju också leda till att man aldrig kommer fram till några beslut.

Vidare menar han att konsensus även kan leda till konflikträdsla då det kan uppfattas bekvämt att inte ta ställning och att hålla med gruppen.

Vi /svenskar/ har kanske en mer historisk roll att vara just medlare och inte ha någon ståndpunkt i någonting. Vi försöker lägga oss inom någon slags konsensus fas. För det är något vi klarar av. Eller vi kanske tycker det är bekvämt att inte ta ställning. Det beror på vilken sida man vill ta då. Dom /USA och Frankrike/ var lite mer orädda att gå in i konflikter, där vi är lite mer obekväma.

Andreas upplever dock att kollegor i länder där direktiven är styrande ibland tar sig an uppgifter utan tillräcklig kunskap att kunna hantera dem.

Så snarare än att säga att man inte vet hur man ska approacha en viss sak eller att man inte har tillräcklig kunskap så tar man sig an uppgiften och i många fall kanske man löser den men lägger oerhört mycket tid då på att försöka inhämta någon slags grundkunskap, snarare än att

fråga en kollega och kanske då exponera att man inte kan.

4.1.5. Förväntningar på ledarskap

På grund av att relationen mellan medarbetare och chef ser olika ut i olika länderna upplevde intervjupersonerna att det är viktigt att anpassa sitt ledarskap efter dessa förhållanden. I länder där chefer har en avlägsen relation till sina medarbetare visade det sig vara betydligt viktigare med en tydlig styrning. I länder där relationen är närmre föredras istället vaga riktlinjer.

Andreas från Sverige problematiserar detta genom att beskriva hur chefens roll i länder med ett känslomässigt avstånd mellan chef och medarbetare kräver mer styrning.

Kommer man till Indien och ska operera i en indisk kultur då kan man inte tro att det kan bedrivas på samma sätt som i Sverige utan då krävs det betydligt större, eller vad ska man säga, mer styrning, tydligare uppföljning, tydligare delegering, tydligare ansvarsområden och så vidare.

Stefan från Sverige fortsätter på samma spår och menar att denna kulturella olikhet kräver olika upplägg för möten.

Visst ser de olika ut mötena beroende på vilka som är med. Det gör det ju. Som i Indien när vi hade några möten, liksom, om man hade möten med dom som inte var chefer, dom som var längst ner då. Där fick man själv prata, för där kom inga ord.

Hachiro från Japan anser att chefer i länder där relationen mellan chef och medarbetare är nära har svårare att styra. Vidare menar han att länder som Japan, där relationen mellan chef och medarbetare är mer avlägsen kräver mer styrning.

They /people outside of Japan/ are very sensitive to communicate to his or her team members. They think that everybody is individual and everybody has a strong personal opinion. So the people from outside Japan are very careful to communicate with their team members and I think

that it comes from the idea that the boss should respect their personal opinion or their personal life. /---/ When people from foreign countries becomes a boss of a Japanese, do not hesitate to order more directly and strictly, you should do that.

Kristina ger ett konkret exempel där behovet av struktur visade sig vara nödvändig för att hennes koreanska kollega skulle kunna genomföra en arbetsuppgift.

Han förstod inte hur vi kom fram till det vi gjorde, han var hela tiden efter för att han var inte van vid att alla liksom hoppade in och jobbade där man var. /.../ han ville att någon skulle bestämma och han ville kanske att man skulle sätta linjen mer och ha mer directions på vad man skulle uppnå då.

4.1.6. Analys

Efter att ha kodat det empiriska materialet och kommit fram till fyra olika problemområden kommer dessa nu att analyseras utifrån Hofstedes kulturdimensioner. Denna teori kommer att vara till stor hjälp för att förklara chefernas erfarenheter och säkerställa att problemområdena beror på kulturella olikheter.

4.1.6.1. Maktdistans

Jag har i teoriavsnittet beskrivit att graden av maktdistans har sin grund i hur de mindre inflytelserika deltagarna i ett land hanterar att makten är ojämnt fördelad (Hofstede et.al. 2011:77 & 84).

Det empiriska materialet avslöjar att det finns länder där *relationen mellan chef och medarbetare* är mer distanserad än andra. I dessa länder verkar det vara ovanligt att chefer och medarbetare interagerar med varandra. Det empiriska materialet illustrerar tydligt det som Hofstede med flera (2011:83-84) definierar länder med stor maktdistans nämligen chefers auktoritära roll och det faktum att medarbetare sällan träffar sina chefer.

Dessutom kunde slutsatsen dras att en stor skillnad mellan länder verkar vara *förhållningssättet till direktiv*. Huruvida man såg direktiven som vaga eller fastställda var något som många intervjupersoner upplevde problematiskt. Kanske kan detta förklaras av det faktum att medarbetare i länder med liten maktdistans och vaga riktlinjer är mindre beroende av chefer (2011:83-84). Det känslomässiga avståndet dem emellan är litet och medarbetaren har lätt för att lyfta sina idéer och ifrågasätta chefens åsikter. I länder med hög maktdistans är beroendet istället större och medarbetaren har svårt för att ifrågasätta sin chef och tala emot denne (Hofstede et.al 2011:83-84).

Dessutom verkade *förväntningarna på ledarskapet* se olika ut mellan länder. Det fanns delade meningar om hur mycket chefen skulle styra. Enligt Hofstede (2011:83-84) påverkar olika syner på hierarki att länder med stor maktdistans, där det känslomässiga avståndet mellan chefer och medarbetare är stort, uppskattar att cheferna fattar enväldiga beslut. I länder med liten maktdistans där chefen istället ses som en del av gruppen och det känslomässiga avståndet är litet föredras istället ett konsultativt beslutsfattande.

4.1.6.2. Kollektivism/individualism

Jag har i teoriavsnittet beskrivit att denna dimension avser huruvida ett samhälle är individualistiskt eller kollektivistiskt i sin karaktär, alltså samhällets syn på individens respektive gruppens betydelse.

Resultatet visar att *relationens betydelse* verkar vara en av de största olikheterna mellan länder. Det visade sig att medarbetare i vissa länder fokuserar mer på relationsuppbyggandet och andra på själva uppgiften. Enligt Hofstede med flera (2011:157) är en väsentlig skillnad mellan de kollektivistiska och individualistiska samhällena att de kollektivistiska samhällena prioriterar personliga relationer framför uppgiften och de individualistiska samhällena tvärt om.

I ovanstående resultat om *förhållningssätt till direktiv* kan konstateras att personer från vissa länder är mer konfrontativa och att personer från andra länder ogärna delger sina personliga åsikter. Enligt Hofstede med flera (2009:139-140) är det i kollektivistiska samhällen oförsäkamt att konfrontera gruppens beslut. Det händer därför sällan att individer ifrågasätter andra personer om deras åsikter eller predikar för sina egna. I de individualistiska samhällena är det istället positivt att säga vad man tycker och tänker.

4.1.6.3. Maskulinitet/Femininitet

Hofstede förklarar skillnaden mellan maskulina och feminina kulturer på följande sätt. ”Ett samhälle kallas maskulint när emotionella könsroller är tydligt åtskilda: män ska hävda sig, vara tuffa och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Ett samhälle kallas feminint när emotionella könsroller överlappar varandra: både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet” (Hofstede m.fl. 2011:176).

Efter att ha studerat det empiriska materialet kan konstateras att ytterst få av chefernas erfarenheter kan förklaras av olika kulturers förväntningar på könsroller. Däremot visade det sig i *förhållningssätt till direktiv* att huruvida beslut ses som styrande eller som vaga riktlinjer påverkas av hur beslutsfattandet sker. Det empiriska materialet visar att man i vissa länder föredrar samförstånd och konsensus medan man i andra länder är mer resultatnriktade då man anser att riktlinjer är viktiga att följa och uppnå. Precis som Hofstede med flera (2011:207-208) beskriver söker feminina kulturer konsensus, så som Sverige, medan maskulina kulturer är mer resultatnriktade.

Under *relationernas olika betydelse* kan även konstateras att personer från vissa länder åsidosätter sitt familjeliv för att bygga starka arbetsrelationer, medan detta sällan skulle hända i andra länder. Kanske kan detta förklaras av arbetets olika roll i människors liv. Hofstede med flera (2011:207-208) menar att personer i en maskulin kultur anser man att man ska ”leva för att arbeta” medan personer i de feminina kulturerna ska ”arbeta för att leva” (Hofstede m.fl. 2011:207-208).

4.1.6.4. Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande innefattar enligt Hofstede med flera (2011:235-239, 241) i vilken utsträckning människor i en kultur upplever ångest och känner sig hotade av okända situationer.

Detta kan visas i individernas hantering av nervositet och stress och huruvida de är i behov av förutsägbarhet.

Resultatet avslöjar i *förhållningssättet till direktiv* att vissa länder föredrar riktlinjer snarare än direkt styrning. Detta kan enligt Hofstede med flera (2011:259-260) beskrivas av det faktum att länder med lågt osäkerhetsundvikande tror på sunt förnuft och att individer själva har förmågan att planera sitt arbete. Om man istället väljer att se på osäkerhetsundvikande som konflikträdsla ger det empiriska materialet information som tyder på att länder där konsensus är vanligt däremot inte vågar säga emot gruppen och att detta kan ses som en stor osäkerhet.

4.1.7. Sammanfattning

De teman som kunde urskiljas ur det empiriska materialet visade sig kunna förklaras av en eller flera av Hofstedes kulturella dimensioner. Slutsatsen kan därför dras att de problemområden som redovisats i denna studie troligtvis beror på kulturella olikheter. Det mest problematiska verkar vara olika syner på relationen mellan medarbetare och chef, relationernas betydelse, förhållningssätt till direktiv och förväntningar på ledarskap.

4.2. Strategier

Efter att ha konstaterat vilken problematik virtuella internationella arbetsgrupper står inför är det nu intressant att studera vilka strategier som kan användas för att uppnå ett effektivt samarbete. Under intervjuerna med cheferna kunde fyra olika strategier synliggöras. Det visade sig vara viktigt att lära av varandra, ha ett öppet klimat, bygga ett starkt förtroende samt att klargöra mål och ansvarsområden.

4.2.1. Lära av varandra

Den första strategin behandlar arbetsgruppers förmåga att lära av varandra. Intervjupersonerna upplever att personer från olika kulturella bakgrunder har olika perspektiv vilket gör att arbetsgruppen får många infallsvinklar på olika problem. Då medlemmarna i virtuella internationella arbetsgrupper tycker och tänker olika kan man skapa ett utbyte av idéer och på så sätt öka kreativiteten och kvaliteten. Gruppen blir på detta sätt mer ifrågasättande och utmanar ständigt arbetsprocessen att förbättras.

Mary från USA beskriver hur personer från olika kulturer berikar arbetet på grund av individernas olika perspektiv.

You bring different perspectives into every decision you take. To have people that think the same I think you would only go in that direction. When you have people that raise different questions, challenge, that's the big thing, to have those diverse perspectives makes any team stronger.

Stefan och Sandra som båda är från Sverige delar Marys åsikter. Stefan anser att det kulturella utbytet är stimulerande och att det alltid finns något att lära av andra kulturer.

/.../ man får ju nya tankar på ett helt annat sätt som man själv inte tänkt på. Som först kanske ibland låter konstigt men ibland tänker man; det här är också bra. Skulle vi leva kvar i vår egna lilla värld så skulle vi nog inte klara oss utan jag ser det som att det är både stimulerande att få till sig andra sätt att vara, jag ser ju att man kan hämta lite från alla ställen.

Sandra är av samma åsikt som Stefan men tillägger att kreativiteten men även kvaliteten ökar i virtuella internationella arbetsgrupper på grund av erfarenhetsutbytet. Hachiro från Japan kommer med ett konkret exempel på hur man kan lära av varandra. Han menar att det är viktigt att delta i det vardagliga arbetet i olika länder för att skapa en förståelse för varandras olikheter.

I think that we should communicate each other much more. For the example I would like the Swedish people and the French people to visit our frontline, where the customer lays a complaint or cries for help. I suppose they are familiar with Japanese culture and way of thinking and working. So the communication is really important. To visit the upfront and the way that our staff are facing customer, that is my idea.

4.2.2. Skapa ett öppet klimat

En avgörande faktor i att uppnå ett effektivt samarbete är enligt intervjupersonerna att skapa ett öppet klimat så att gruppmedlemmar vågar delge sina åsikter. Genom att synliggöra skillnaderna blir det enklare att bygga en stark gemenskap.

Stefan och Andreas som båda är från Sverige betonar vikten av att skapa ett öppet klimat där alla vågar säga vad de tycker. Att gruppmedlemmar vågar lyfta sina åsikter trots att de avviker från majoriteten och exponera sina svagheter anser Andreas vara avgörande för ett lyckat samarbete.

Men trots det så tycker jag att man ska kunna ha en öppen mötestruktur där man diskuterar och där man även får lov att exponera sina svagheter, man ska kunna säga att jag kan inte det här, jag vet inte. Man ska kunna ställa frågor utan att känna att man är dum så att säga. /.../ jag tycker att det är viktigt att promota ett sådant klimat, att man ska känna att det finns inga dumma frågor. Vi är i ett team för att jobba fram bästa möjliga lösning och då måste man kunna exponera, om det är så att man inte förstår eller har missuppfattat, annars kommer det att straffa sig i slutet för hela gruppen tror jag.

Ray från Indien menar att så länge man har ett öppet klimat där alla vågar delge sina åsikter kan den kulturella problematiken förhindras.

/.../ each one from the team should be able to express their opinions. And then if you consider it or not...but if you not consider it, you should be able to justify why you are not able to do that. But so long you can express your feeling, so long you can listen up, I think that's a big deal. A lot of times each of them comes back with a problem, if you just listen to the problem, I think half of the problem is solved.

Vidare menar Mary från USA att när man lär sig mer om varandras olikheter blir det enklare att respektera varandras likheter och uppnå en ökad förståelse.

I think, that the more you dig into the differences you understand things that is in common. Take for example in India, arranged marriage, one of the reasons for that is to have the commitment

from the family. The family is behind you. And I think that in all countries we want to have that partnership, get along with our family members. /.../ All countries love their families. But in India it is to have that acceptance from the family. The more you dig into things how they are different, you know I would never have my parents choosing my partner, that would be crazy but when you see what the overall objective is you might say, that makes sense.

Stefan från Sverige ger ett tips för att få chefer som leder ett möte att förstå lönsamheten av att i början av varje möte låta alla komma till tals så att kloka tankar inte går förlorade.

Ah, det kräver ju att den som leder mötet sansar sig lite och förstår det och låter alla gå ett varv runt. Det kräver ju en del av ledaren men det är också respekt från alla i gruppen att vissa är så ivriga att prata att det alltid blir en som sitter tyst. Men där kanske de klokaste tankarna och idéerna fanns då. Så det är både lyhördhet, respekt och ärlighet som är ganska starka svenska ledord.

4.2.3. Skapa ett förtroende

Det empiriska materialet avslöjar att förtroende är viktigt för att deltagare ska kunna lita på varandra. När gruppmedlemmar sällan ses måste man kunna lita på att kollegorna gör vad de ska trots avståndet.

Mary från USA menar att det är viktigt att bygga ett starkt förtroende så att alla kan vara säkra på att gruppens medlemmar gör det de ska. På detta sätt blir gruppen starkare än vad en individ någonsin kan bli.

Okey, the main thing for me is the trust. To believe in one another and trust one another to do what they say they would do. Because working in any team you have to rely on each other. You can have teams with individuals when each person is just focusing on their task...if that is done then they are done. But in a team if you fail, you let down your team members. /---/ We may work as individual but we perform as a team. And we succeed as a team we all succeed but if it is as an individual, it is only the individual. If we succeed as a team it's even more

than what we are.

Ray från Indien berättar hur han valde att sätta sina egna åsikter åt sidan för att medarbetarna skulle bygga upp ett förtroende för honom vid en omorganisering.

I had the opportunity to reorganizing things. I had a very different approach. I looked at things very differently. When I presented what I wanted, it was such a chaos. You know they have a new manager that they don't know at all and then he comes in and represents something. /---/ It will be so important to make sure that what they really believe in, that should be there instead of something that is forced. Otherwise you will not find people so engaged as you want to. /---/ they gave me a solution which for me was...it took time for me to be convinced myself. /---/ But for me it was a new management team and I knew that if I had to gain the trust be this team I have to get it done.

4.2.4. Klargöra mål och ansvarsområden

Den sista strategin som cheferna ansåg vara nödvändig för att uppnå ett gott samarbete är att tydliggöra arbetsgruppens mål och vem som ansvarar för vad. När samtliga gruppmedlemmar och länder delar samma målbild och är överens om vem som ska göra vad är förutsättningarna för ett gott samarbete bättre.

Monica från Sverige anser att så länge gruppen har en tydlig och gemensam bild av målet skapas en dynamik och kreativitet som till och med slår nationella arbetsgrupper.

Jag upplever att i de lägen där det finns en tydlig bild över vart vi ska, jag upplever att när alla är överens om målet så finns det en bättre dynamik och kreativitet i en sån grupp /virtuell internationell arbetsgrupp/. Och jag upplever nog faktiskt att blandade eller internationella grupper är mer öppna för att ta in förslag. Om en sådan grupp känner sig trygg är man mer öppen för idéer. /.../

Andreas från Sverige menar att ett öppet klimat i sig inte är nyckeln till framgång utan kräver ett beslutsfattande och handlingsplaner att arbeta efter.

Jag tror att det är viktigt att kunna vara väldigt öppen och kunna ha bra diskussioner. Att låta alla komma till tals, men att det också är viktigt att man kanaliserar dem diskussionerna in till konkreta beslut och handlingsplaner. Något som jag tycker är vedervärdigt i den svenska kulturen, det är de där ändlösa mötena man har som ska vara någon slags diskussionsklubbar, man pratar och pratar och pratar i allmänhet och sen så är kontentan att; we need another meeting. /.../

Andreas ger ytterligare en intressant reflektion kring ansvarsfördelning. Han upplever att det är viktigt att olika länder får olika ansvarsområden så att man kan lära av varandra snarare än konkurrera.

/.../ om man har en intention att jobba mer globalt, då måste man tydliggöra ansvar för varje land eller location eller sajt så att de känner vad deras bidragande faktor är. Om Indien nu ska vara centrum för ditten och datten då har vi Göteborg som ett komplement för att providea vissa roller eller kompetenser. Då får du ett öppet och delat klimat. Men om man istället sätter sajt mot sajt och att det istället blir hotförhållanden då kommer man inte att dela och lära av varandra.

4.2.5. Analys

Ovanstående strategier kommer nu att analyseras med hjälp av Wheelans (2010) teori om grupputveckling. Analysen kommer att hjälpa mig att undersöka strategiernas koppling till effektivitet.

Enligt Wheelan (2010:118-123) innefattar gruppens första utvecklingsstadium en oro över trygghet och tillhörighet och en önskan om ordning och struktur. För att arbetsgrupper ska kunna uppnå uppsatta mål är det av relevans att försöka bygga en känsla av tillhörighet och att forma interaktionsmönster. Om detta uppnås kan gruppmedlemmarna känna lojalitet mot arbetsgruppen och vara villiga att bidra med egna förslag som kan tänkas gynna måluppfyllelsen. För att uppnå en trygghetskänsla belyser Wheelan vikten av att låta samtliga gruppmedlemmar komma med egna synpunkter.

För att detta ska bli möjligt visar mitt resultat att arbetsgruppen måste försöka skapa ett öppet klimat och skapa ett förtroende till varandra. Först när gruppen befinner sig i ett öppet klimat och känner sig trygga att delge sina erfarenheter kan deltagarna lyckas lära av varandra. För att skapa ett öppet klimat måste alla få komma till tals och våga delge sina åsikter. Stefan från Sverige gav ett konkret tips till chefer att avsätta tid i början av möten för att låta samtliga deltagare tala. Då kan man säkerställa att alla får en möjlighet att uttrycka sina åsikter. Att skapa ett förtroende för varandra var också nödvändig i den bemärkelsen att det förenklade arbetsprocessen när man arbetar så långt ifrån varandra. Ray från Indien menar att ett förtroende kan uppnås om gruppmedlemmar och chefer ibland bortser från egna intressen och på så sätt visar sitt förtroende till grupper.

Enligt Wheelan (2010:123) är det i första stadiet viktigt att diskutera målen så att man kan säkerställa att dessa är accepterade av alla. Att säkerställa att samtliga gruppmedlemmar är eniga om rollfördelningen och vem som ska göra vad kan även hjälpa i detta skede. Av det empiriska materialet framkom det att ett förtydligande av mål och ansvarsområde var viktigt för ett effektivt samarbete. Dessutom var det även relevant att säkerställa varje lands ansvarsområde så att de olika deltagarna känner ett beroendeförhållande till varandra.

Intervjupersonernas strategier för ett gott samarbete visade sig endast kunna förklaras av Wheelans första gruppvecklingsstadium. Kanske kan detta bero på att första stadiet innefattar de första hindren en arbetsgrupp står inför och att dessa måste hanteras med omsorg för att gruppen ska kunna fortsätta utvecklas.

4.2.6. Sammanfattning

Efter att ha relaterat ledarnas erfarenheter om nödvändiga strategier med Wheelans grupputvecklingsteori kan konstateras att strategierna är av stor relevans för att uppnå ett gott samarbete. För att uppnå effektivitet måste gruppmedlemmarna lära av varandra, skapa ett öppet arbetsklimat, skapa ett förtroende till varandra och klargöra mål och ansvarsområden.

5. Diskussion

Av det empiriska materialet att döma finns det delade meningar om huruvida kulturella olikheter påverkar virtuella internationella arbetsgruppers samarbete. Kanske har det, precis som Hofstede med flera (2011:22) förklarar, sin grund i svårigheten att avgöra huruvida problematiken uppstår på grund av olika personligheter eller kulturer. Efter att ha analyserat problematiken utifrån de kulturella dimensionerna kan dock konstateras att många av ledarnas erfarenheter kunde beskrivas utifrån kultur. Kopplat till tidigare forskning om problematik i virtuella internationella arbetsgrupper kan konstateras att denna studies resultat likt Miciols (2013) avhandling om hur kulturen påverkar svensk-franska relationer kan förklaras av de kulturella dimensionerna. Miciols avhandling kommer även fram till att huruvida länder är maskulina eller feminina är av mindre betydelse för ett gott samarbete. Hofstedes resultat visar dock att graden av maskulinitet/femininitet främst visar sig huruvida länder är resultatnriktade eller föredrar konsensus och om man ”arbetar för att leva” eller ”lever för att arbeta” snarare än i olika syner på könsroller (Hofstede m.fl. 2011:207-208).

Studien ledde fram till fyra olika problemområden och med tanke på att dessa kunde förklaras av en eller flera av de olika kulturella dimensionerna antar jag att de är ett resultat av kulturella olikheter. Det mest problematiska i virtuella internationella arbetsgrupper är därför olika uppfattningar om chefer och medarbetares relationer, relationernas betydelse, förhållningssätt till direktiv och förväntningar på ledarskap. Det finns således delade meningar om huruvida chefen och medarbetaren ska interagera med varandra i det vardagliga arbetet men även huruvida relationerna i sig måste hanteras med omsorg för att ett gott samarbete ska uppstå. Hur man förhåller sig till direktiv som fattas högre upp i hierarkin är även något som skiljer många länder åt. Dessutom skapas därför olika förväntningar på ledarskapet, då man i vissa länder önskar ha en chef som styr medan andra föredrar vaga riktlinjer.

Trots att resultatet visar att olika uppfattningar om relationer är det som skapar mest problematik i virtuella internationella arbetsgruppen delar intervjupersonerna uppfattning om relationernas betydelse för ett gott samarbete. De strategier som ledarna framförde är alla, med undantag att klargöra mål och förtydliga ansvarsområden, starkt kopplade till uppbyggandet av relationer. Det visade sig vara viktigt att skapa ett öppet klimat, ett starkt förtroende och att lära av varandra. Detta kan ses som ett trovärdigt resultat med tanke på Larssons (2010) studie om att bygga broar över kulturgränser. Även i hennes resultat avslöjas att affärsmän tenderar att uppfatta relationerna som viktigast i ett internationellt samarbete. Däremot var hennes resultat baserat på hur svenskar förhåller sig till och hanterar möten med icke-svenskar vilket på ett sätt skiljer sig från min studie där syftet var att skapa en mer generell bild. Kanske har min studie därför påverkats av det faktum att många intervjupersoner var svenskar. Dock kan jag med säkerhet säga att icke-svenskarnas erfarenheter har behandlats minst lika mycket i denna studie vilket stärker det faktum att strategierna har en mer internationell förankring.

Larsson (2010) belyser även vikten av att skapa dialoger och att utbyta tankar och idéer med varandra. Govindarajan och Gupta (2001) tillägger att det är viktigt att skapa forum där deltagarna kan interagera. På detta sätt är chansen större att man accepterar varandras olikheter och ser dessa som en tillgång för gruppen. Att ha en rik och öppen kommunikation är det primära målet. I det empiriska materialet avslöjades att intervjupersonerna förespråkar ett öppet klimat där alla får komma till tals och tillkännage sina svagheter. Det visade sig även vara viktigt att lära av varandra då alla kulturer har styrkor som bör omhändertas. Kopplat till Oetzels (1995) undersökning om effektivitet utifrån kommunikationsmönster kan även konstateras att ett öppet klimat troligtvis leder till att samtliga gruppmedlemmar deltar aktivt, respekterar varandra och samarbetar för att fatta beslut och lösa konfliktfyllda situationer.

Både Govindarajan och Gupta (2001) men även Larsson (2010) anser att förtroende kan ses som nyckeln till framgång. Denna uppfattning är något som delas av intervjupersonerna i denna studie och kan därför tänkas ha en avgörande roll i ett effektivt samarbete. Detta förtroende kan enligt intervjupersonerna främst skapas om man som enskild individ får andra att lita på en. Utöver detta har studiens resultat inte gett konkreta exempel på hur förtroendet kan uppnås.

Govindarajan och Gupta (2001) påstår dock att ett avgörande moment i att uppnå ett starkt förtroende är att konstatera att agendan är tydlig och accepterad av samtliga i gruppen. Då kan man förvänta sig att alla är överens om vad som ska göras, vilket gynnar delegeringen av arbetsuppgifter när man befinner sig i olika länder. Miciol (2013) delar denna uppfattning och påstår att gemensamma mål gynnar ett internationellt samarbete. Intervjupersonerna i denna studie anser även att det är viktigt att förtydliga vad som ska uppnås och vem som ska göra vad. När samtliga gruppmedlemmar delar målbild och är överens om ansvarsfördelningen skapas en gemenskap där man även känner att man kan ta hjälp av- och lära av varandra.

Sammanfattningsvis kan konstateras att den problematik som delades av intervjupersonerna men även de strategier som lyftes fram stärks av så väl teorier som tidigare forskning. Förhoppningarna finns därför att resultatet ger en mångsidig bild av hur det är att arbeta i arbetsgrupper med kulturell mångfald och att de strategier som lyfts fram är användbara för arbetstagare i flera organisationer och länder. Däremot är jag försiktig med att dra slutsatsen att resultatet går att generalisera. Jag har trots allt endast intervjuat sju personer och det finns betydligt fler åsikter och erfarenheter att undersöka.

6. Slutsatser

I detta avsnitt redovisas de slutsatser som kan dras av studien i relation till de frågeställningar som använts för att besvara studiens syfte. Slutligen redogörs förslag på vidare forskning som är relevant för att utveckla kunskapen om kulturella olikheter. Studiens syfte lyder:

Syftet med uppsatsen är att undersöka problemområden som kan uppstå i virtuella internationella arbetsgrupper och som kan härledas från kulturella olikheter. Syftet är även att identifiera nödvändiga strategier för att uppnå ett effektivt samarbete.

Syftet har besvarats med hjälp av två frågeställningar. Nedan redogörs varje frågeställning var för sig med de slutsatser som har kunnat dras.

Vilka problem kopplat till olika kulturella bakgrunder har intervjupersonerna stött på i virtuella internationella arbetsgrupper och hur kan dessa förklaras?

Diskussionen tyder på att den problematik som ledarna stött på i virtuella internationella arbetsgrupper kan förklaras av de kulturella dimensionerna och har därför sin grund i kulturella olikheter. Av resultatet att tyda är det mest problematiska i virtuella internationella arbetsgrupper därför skillnader kopplat till:

Relationen mellan chef och medarbetare

Denna kulturella skillnad visar sig främst i den dagliga interaktionen mellan medarbetare och chef. I vissa länder interagerar man sällan med sin chef medan chefer i andra länder ses som en i gruppen.

Relationernas betydelse

I vissa länder är starka relationer nödvändiga för ett effektivt samarbete medan uppgiften i andra länder är det som prioriteras. I länder där relationerna prioriteras sätts affärsrelationerna framför privatlivet, medan man i andra länder agerar tvärt om.

Förhållningssätt till direktiv

Hur man förhåller sig till direktiv från sina chefer tenderar också att variera mellan länder vilket resulterar i att vissa gruppmedlemmar ser direktiv som styrande medan andra endast uppfattar dessa som vaga riktlinjer.

Förväntningar på ledarskap

Det sista problemområdet visar att vissa länder förespråkar en tydlig styrning medan individer i andra länder helst arbetar efter vaga riktlinjer. På grund av denna problematik visade det sig vara viktigt att kunna anpassa sitt ledarskap efter dessa förhållanden.

Efter fastställandet av problematik i virtuella internationella arbetsgrupper kunde olika strategier för att motverka dessa undersökas. Frågeställning nummer två kunde därför besvaras.

Vilka strategier är nödvändiga för att ett effektivt samarbete till följd av kulturella olikheter ska kunna ske?

Intervjupersonerna var överens om att det var viktigt att bygga starka relationer och att tydliggöra mål och ansvarsområden. De strategier som framkom ur det empiriska materialet har stark förankring i både teori och tidigare forskning och innefattar att arbetsgrupper ska:

Lära av varandra

Arbetstagare från olika kulturella bakgrunder har olika perspektiv på saker och ting. Genom att skapa ett utbyte av tankar och idéer ökar kreativiteten men även kvaliteten i virtuella internationella arbetsgrupper. Gruppen blir på detta sätt mer ifrågasättande och utmanar ständigt arbetsprocessen att förbättras.

Skapa ett öppet klimat

För att ett berikat arbete ska kunna uppstå i virtuella internationella arbetsgrupper måste gruppen försöka skapa ett öppet klimat där gruppmedlemmarna vågar delge sina åsikter och erkänna sina brister.

Skapa ett förtroende

För att ett samarbete ska fungera på ett såpass långt avstånd är det viktigt att deltagarna känner ett förtroende till varandra. Detta så att deltagare kan lita på att kollegorna gör vad de ska trots stora avstånd.

Klargöra mål och ansvarsområden

Utöver de ovanstående, lite mer relationsbyggande strategierna, avslöjar även det empiriska materialet att det är viktigt att tydliggöra arbetsgruppens mål och vem som ansvarar för vad. På detta sätt får avståndet mindre betydelse och alla är överens hur resultaten ska uppnås.

6.1. Förslag på vidare forskning

Efter att ha fastställt vilka strategier som är nödvändiga för att uppnå ett effektivt samarbete i virtuella internationella arbetsgrupper skulle det vara intressant att undersöka lite mer i detalj hur dessa strategier kan användas i det dagliga arbetet. En sådan undersökning hade kunnat innefatta deltagande observationer för att se hur ledarna faktiskt agerar utifrån dessa strategier och fokusera på specifika handlingsplaner för att uppnå ett öppet klimat, ett starkt förtroende, klagörande av mål och ansvarsområden och ett klimat där medarbetare kan lära av varandra.

För att motverka det faktum att jag som forskare är svensk hade det även varit relevant att genomföra en liknande studie som denna, fast i ett annat land. På detta sätt hade resultatet med större säkerhet kunnat generaliseras. Det hade även varit intressant om studien genomfördes i en annan organisation för att undersöka om de organisatoriska förutsättningarna har en avgörande roll för hur man upplever problematiken.

För AB Volvos del hade det varit intressant att anpassa studiens upptäckter till organisationens egna kontext. Detta för att undersöka huruvida dessa strategier används i det dagliga samarbetet och om möjliga handlingsplaner kan utformas efter dom.

7. Litteratur- och källförteckning

Bollinger, Daniel & Hofstede, Geert (1987) *Les différences culturelles dans le management*, Paris: Editions d'Organisation.

Bryman, Alan (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber AB.

Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (2001) *Building an effective global business team*. MIT Sloan Management Review, volym 42, s. 63-71, <http://sloanreview.mit.edu/article/building-an-effective-global-business-team/> hämtad 2014-04-08

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2011) *Organisationer och kulturer*, Lund: Studentlitteratur AB.

IT Services, AB Volvo
http://www.volvoit.com/volvoit/global/en-gb/about_us/Pages/Aboutus.aspx

(AB Volvos interna webbsida, hämtad 2015-03-06).

Larsson, Inger (2010) *Att bygga broar över kulturgränser- Om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige*, Enheten för medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds Universitet,

<http://lup.lub.lu.se/lup/download?func=downloadFile&recordOid=1580770&fileOid=1580798>
hämtad 2015-04-28.

Lustig, Myron W & Koester, Jolene (2006) *Intercultural Competence-Interpersonal communication across cultures*, USA:Pearson Education.

Maznevski, M. L & Chudoba, K. M. (2000) *Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness*. Organization science, volym 11, s. 473-492,
<http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.11.5.473.15200> hämtad 2015-05-04

Miciol, Frank Gilles (2013) *Hur kulturer påverkar svensk-franska affärsrelationer*, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling på Linköping Universitet, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:664466/FULLTEXT01.pdf> hämtad 2014-04-07

Mlekov, Katarina & Widell, Gill (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Författarna & Studentlitteratur.

Oetzer, John G (1995) *Effective Intercultural Workgroup Communication Theory*, i: Gudykunst, William B (red.), *Theorizing About Intercultural Communication*, California: Sage Publication

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4:e upplagan, Lund: Studentlitteratur AB.

Robertson , Alexa (2014) *Globalisering*, i: Gustavsson, Jakob & Tallberg, Jonas (red.), *Internationella relationer*, tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur AB.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2008) *L'entreprise multiculturelle*, Paris: Maxima.

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*, 4:e upplagan, Lund: Studentlitteratur AB.

Volvo Group Presentation 2015 English, AB Volvo

<http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Presentations/Volvo%20Group%20presentation%202015%20English.pdf> (hämtad 2015-02-27).

Wheelan, Susan (2010) *Att skapa effektiva team*, Lund: Författaren och Studentlitteratur AB.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1- Intervjuguide/Interviewguide

Intervjuguide

Introduktion

Mitt namn är Rebecka Alverén. Jag studerar Arbetsvetenskap på Göteborgs Universitet och läser nu min sista kurs som innefattar ett examensarbete. Det är därför jag är här för att intervjua dig.

Syftet

Syftet med uppsatsen är att synliggöra de problem men även de framgångsfaktorer som kan uppstå i internationella arbetsgrupper. Fokus ligger även på vilka strategier som kan användas för att ett lyckat samarbete ska kunna ske. Det är dina personliga erfarenheter och tankar kring kulturen i internationella arbetsgrupper som kommer att vara av intresse. Eftersom att du har erfarenhet av att arbeta i olika internationella arbetsgrupper och har gjort det under en längre period är det dina generella erfarenheter som ligger i fokus snarare än de kopplade till endast en arbetsgrupp.

Intervjun kommer att ta ungefär en timme.

Etiska rättigheter

- Deltagandet i undersökningen är frivillig och det är därför tillåtet att avbryta intervjun eller välja att inte svara på vissa frågor.
- Personuppgifter kommer att behandlas med konfidentialitet vilket betyder att inga obehöriga kan komma åt informationen.
- Den information som delges i intervjun kommer endast att användas i forskningssyfte.

Jag undrar även om jag kan spela in intervjun? Detta för att enklare kunna gå tillbaka och ta del av intervjun igen, men endast i forskningssyfte.

Bakgrundsinformation

1. Var kommer du ifrån?
Arbetar du i samma land?
2. Berätta kortfattat om din roll i organisationen.

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Utgå gärna ifrån organisationsschemat.

Hur länge har du haft den rollen?

3. Hur länge har du arbetat i internationella arbetsgrupper?
4. Inom vilka områden har du arbetat i de olika internationella arbetsgrupperna?
5. Hur stor del av din arbetstid läggs på samarbete i internationella arbetsgrupper, ungefär?

Problematik i internationella arbetsgrupper

6. Kan du beskriva några situationer som du har upplevt problematiska i internationella arbetsgrupper?
Kopplat till exempelvis värderingar (individ vs kollektiv) (maskulinitet vs feminitet), normer, hierarkier, status (maktfördelning)

7. Hur upplever du att kommunikationen i internationella arbetsgrupper fungerar?
*Finns det delade meningar om hur kommunikationen ska ske?
Inlindad, uttömmande etc.*

8. Skulle du kunna ge exempel på situationer där individerna i internationella arbetsgrupper beter sig olika? Ge gärna exempel.

Skiljer sig ditt sätt att arbeta från andra i den internationella arbetsgruppen?

Vad tror du det berodde på?

9. Kan du beskriva en eller flera situationer där du och dina kollegor i internationella arbetsgrupper varit oense om hur ni ska förhålla er till en uppgift?

Vad var orsaken till detta?

Hur hanterade ni det?

Hur agerade du i förhållande till andra i gruppen?

Upplever du att uppgifternas svårighetsgrad har haft en inverkan?

10. Kan du ge exempel på situationer där du ifrågasatt dina gruppmedlemmars agerande i internationella arbetsgrupper?

Vad tror du att det berodde på?

Efter att ha diskuterat de problem som kan uppstå i ett globalt samarbete är jag nu intresserad av dina positiva erfarenheter av det.

Framgångsfaktorer i globala virtuella team

11. Vad kännetecknar enligt dig ett gott samarbete i arbetsgrupper överlag?
12. Kan du ge exempel på några positiva effekter ett samarbete i internationella arbetsgrupper kan få?

Har du erfarenhet av att arbeta i grupper där dessa effekter uppstått?

Vad gjorde ni för att uppnå dessa positiva effekter?

Efter att ha diskuterat de erfarenheter du har av ett internationellt samarbete är jag nu intresserad av

vilka strategier ni använt i gruppen för att uppnå ett bra samarbete.

Strategier

13. Baserat på dina erfarenheter, vad tror du är viktigast för att kunna hantera problematiken i internationella arbetsgrupper?
Vilka angreppssätt har fungerat?
Hur ska man motverka problemen?
14. Vilka är nyckelfaktorerna för ett framgångsrikt samarbete inom internationella arbetsgrupper?
Varför är dessa viktiga?
15. Skulle du kunna beskriva hur Volvo stöttar chefer gällande hantering av kulturella olikheter i internationella arbetsgrupper?
16. Kopplat till det du har berättat i intervjun, stämmer din bild av hur man ska hantera internationella arbetsgrupper överens med Volvos?

The Volvo Way- delas denna uppfattning av alla?

17. Finns det lättillgänglig information på Volvo om hur man ska hantera kulturella olikheter i internationella arbetsgrupper?

Har du något du vill tillägga?

Tack för att du deltog i min undersökning!

Interviewguide

Introduction

My name is Rebecka Alverén. I am studying Work Science at the University of Gothenburg and is now finishing my last course that includes a final thesis. That's why I'm here to interview you.

Main objective

The main objective of the thesis is to highlight the problems but also the success factors that can arise in international working groups. I am also interested in which strategies that could be useful for a successful collaboration. The interview will be focusing on your personal experiences and thoughts regarding the topic. I choose to interview you because you have a lot of experience in various international working groups. I am therefore interested in your general experiences rather

than those linked to only one workgroup.

The interview will take about one hour.

Ethical rights

- Participation in this interview is voluntary and therefore you can choose to end the interview whenever you want. You can also choose not to answer certain questions.
- Personal data will be treated with confidentiality, which means that unauthorized is not going to have access to the information.
- The information communicated in this interview will only be used for the purposes of my research.

Is it possible for me to record the interview? So that I can listen to the interview afterwards.

Background Information

1. Where are you from?

Do you work in the same country as you live?

2. Tell me briefly about your role in the organization.

Please use the organization chart.

What are your main duties?

How long have you had that role?

3. How long have you been working in international working groups?
4. What have you been working with when you've been in international working groups?
5. Approximately how much of your working time is spent on collaboration in international working groups?

Problems in international teams

6. Are you able to remember situations where you have experienced problems in international working groups?

Regarding values (individual vs collective) (masculinity vs feminism), norms, hierarchies, status (maktdistans)

7. How does the communication in international working groups function?

Have you experienced disagreements regarding how the communication should be done?

(inlindad, uttömmande)

8. Could you give me examples of situations where individuals in international working groups have behaved differently?

Have you experienced that your way of working is different from others in international working groups?

Whats the reason for that?

9. Have you experienced situations where you and your colleagues disagreed on how to approach a task?

What was the reason?

How did you handle it in the team?

How did you react compared to your colleagues in the group?

Do you think that the tasks difficulty level have had an impact on the disagreements?

10. Are you able to remember situations where you have questioned your group members behavior?

Why did you do that?

Now after discussions about problems in international collaborations I am interested in your positive experiences.

Success factors in international working groups

11. What's the most important factors for achieving a good collaborations in groups in general?

12. Can you give examples of positive effects in collaborations in international working groups?

Have you experienced this positive effects in international working groups?

What did you do to reach this positive effects?

Now I know alot about your experiences of working in international working groups and now I

want you to tell me about your strategies to achieve a good cooperation.

Strategies

13. Based on your experiences, what do you think is the most important to be able to deal with the problems in international working groups ?
What approach has been successful?
14. What are the key factors for a successful collaboration in international working groups?
Why are these so important?
15. Can you describe how Volvo is supporting managers to handle cultural differences in international working groups?
16. Do you think this is the right way to approach cultural differences?
17. Is it easy for you to find information about Volvos strategies of handling cultural differences?

In addition to what we have discussed, is it something you want to add?

Thank you for participating in my study!

8.2. Bilaga 2- Följebrev

Hello,

My name is Rebecka Alvéren and I am a student of Work science at the University of Gothenburg. For the time being I am also an intern at Corporate Human Resources, Staff and Support Function at Volvo Group in Gothenburg, Sweden. This spring I am writing my bachelor theses about “Cultural differences in Global Virtual Teams”. By Global Virtual Teams I mean internationally distributed teams. The focus of the study is on how cultural differences are handled and how to capture the strength of working in global virtual teams. Therefore I’m looking for persons that have experience of working in these kind of teams at Volvo for a longer period and who are willing to be interviewed. The interview will include questions about experiences of problems and success factors of working in global virtual teams. The interviews will last about one hour and be held in English or Swedish face-to-face, on lync or email. The interviews will be recorded in order for me to be able to go back and listen to the material again, but only for the purpose of the study. All of the answers will be confidential and unidentified in the report. The plan is to complete the interviews some time between 30th of March and 12th of April.

The relevance of this topic occurred during my internship at Volvo. I found out that the virtual global teams at some level or another impacts your daily work. You have been appointed for being a keyperson connected to the subject and if you would like to participate in my study please write me an e-mail. If you know any person who can contribute with information please ask them to write me an e-mail. If you have any questions please contact me for further details.

Yours sincerely,

Rebecka Alvéren

E-mail: [xx](#)

8.3. Bilaga 3- Intervjupersoner

Nedan redovisas varje intervjuperson var för sig, där jag har valt att sätta fiktiva namn för att säkerställa anonymiteten.

1. Mary är från Greensborough i North Carolina, USA, och arbetar för det mesta i sin hemstad. Däremot har hon under perioder arbetat i både Sverige och Indien. Hon är ansvarig för ITS internkonsulter. Hon har arbetat på det aktuella företaget i 27 år och spenderat största delen av den perioden inom internationella arbetsgrupper.
2. Stefan är från Göteborg, Sverige, och har förutom ett år i USA främst arbetat i Sverige. Han är leveransansvarig för IT-lösningar i form av finansapplikationer och arbetar med att säkerställa att det finns personer som arbetar med dessa lösningar och att de håller ytterst kvalitet. Han har arbetat i internationella arbetsgrupper i ungefär 20 år och samarbetar med många delar av världen så som Frankrike, Polen, Belgien, USA, Brasilien, Ryssland, Indien och Korea. I vissa sammanhang har han även kontakt med Italien, Marocko och Turkiet.
3. Andreas är från Göteborg, Sverige men har även många medarbetare i andra länder vilket resulterar i att han reser relativt ofta. Under en sju års period var han exempelvis bosatt och arbetade i Indien. Han har arbetat inom företaget i 18 år och är högst ansvarig för IT-lösningar som styr produktionen inom Volvo Construction Equipment. Andreas arbetsgrupp befinner sig som sagt i olika länder så som Sverige, Indien, Korea, USA, Frankrike, Tyskland, Polen och Kina.
4. Kristina är från Göteborg, Sverige. Hon är ansvarig för processer, metoder och arbetssätt inom IT Services och samarbetar med ungefär 300 personer utspridda i stora delar av världen. Dessa personer befinner sig i Kina, Japan, Indien, Polen, Frankrike, Belgien, England, Brasilien och USA. Kristina har arbetat på Volvo i åtta år och har sedan dess, men även på tidigare arbetsplatser arbetat i internationella arbetsgrupper.
5. Sandra är från Göteborg, Sverige. Hon har ansvar över projektledare och ser till att olika projekt levererar. Hon har sin bas i Sverige men arbetar även till 50 procent i Belgien. Utöver Belgien samarbetar hon mycket med USA, Frankrike, Japan, Indien, Ryssland och

England. Hon har på grund av arbetet även varit bosatt i USA i fyra år. Sandra har sen hon var 19 år arbetat i virtuella internationella arbetsgrupper.

6. Ray är från Bangalore i Indien och arbetar med hanteringen av nätverk på IT Services. Dessa arbetsuppgifter kan innefatta allt från att supporta anställda med deras datorers nätverksfel men även problem i fabrikerna. Han har alltid bott och arbetat i Indien men samarbetar mycket med länder så som Belgien, Frankrike, Sverige och USA. Han har arbetat i internationella arbetsgrupper på Volvo i sex år men har även gjort det på tidigare arbetsplatser.
7. Hachiro kommer från en stad i Japan vid namn Hiroshima. Han arbetar med investeringsbevakning av projektuppföljning för Asienregionen inom Process and IT. Hachiro har arbetat på IT Services och i internationella arbetsgrupper i sju år. Han har under denna period samarbetat med länder så som Sverige, Frankrike, Indien och Kina men har alltid bott i Japan.