



KANDIDATUPPSATS

Lost In Translation

Betydelsen av Kultur utifrån Nationalitet, Lingvistik
samt Organisation i Multinationella Team

Emma Brönmark Riex
Elizabeth Karlsson

Företagsekonomi 15 hp

Examinator: Timurs Umans
Handledare: Anders Billström

Halmstad, maj 2013

FÖRORD

Lost In Translation är resultatet av vår vilja att lära oss mer om team i allmänhet, samt multinationella team i synnerhet. Genom vår fördjupning inom företagsekonomi med inriktning på ledarskap och management på Högskolan i Halmstad, blev det snabbt självklart att detta var ett område som intresserade oss. Studien utgör vårt examensarbete på C-nivå.

Ett stort tack riktas till de respondenter som givit oss sin tid, vilket därmed gjorde denna studie möjlig. De bidrog med intresseväckande och medryckande beskrivningar och exempel på hur det vardagliga arbetet i multinationella team kan se ut. Tack till opponentgrupperna för kommentarer och synpunkter, men framförallt ett varmt tack till vår handledare; Anders Billström. Uppmuntrande ord, givande idéer och långa diskussioner med mycket skratt innebar att denna studie ständigt utvecklades till det bättre.

Halmstad, maj 2013

Emma Brönmark Riex

Elizabeth Karlsson

ABSTRACT

As a result of globalization, multinational teams are being more frequently used in today's businesses. This specific type of team can be described as heterogeneous when it comes to nationality and linguistics. The aim of this study was to explore the concept of multinational teams. This was made using culture as a main concept, and nationality, linguistics, and organizational culture in order to describe it. We intended to say something about how this type of team's efficiency; when it comes to satisfaction and performance; was affected by national and linguistic heterogeneity within the team. While analyzing differences between the teams' efficiency when it comes to satisfaction and performance, we also intended to say something about how organizational culture can affect this.

This study was made by using a qualitative approach, with focus on a deductive way of doing it. Four different case studies were conducted in order to support this study. A total of seven different respondents were used in this study and their narratives are together with the theoretical framework the basis for this study's analysis and conclusions.

This study reveals that perceived efficiency when it comes to satisfaction and performance can be affected by national and linguistic heterogeneity among team members in multinational teams. It also suggests that organizational culture can be used in order to overshadow these differences among team members, and that this in turn affects the perceived efficiency. A straightforward answer regarding nationality, linguistic, and organizational culture's influence on multinational team's efficiency, was never given from the case studies. Instead, this seemed to vary from case to case. Two extremes were yet to be found. When nationality and linguistic heterogeneity were easy to observe, low efficiency was perceived in the multinational team. In contrast, when organizational culture was easy to observe, high efficiency was perceived within the multinational team. This suggests that organizational culture can override national and linguistic heterogeneity when it comes to creating high performance and satisfaction among members of multinational teams.

Keywords: *Team, Multinational Team, Culture, Nationality, National culture, Linguistic, Organization, Organizational culture, Efficiency*

SAMMANFATTNING

Multinationella team förekommer idag allt mer frekvent tack vare globaliseringen. Denna typ av team kan beskrivas som heterogena när det gäller nationalitet och lingvistik. Syftet med denna studie var att utforska området multinationella team. Detta kom att ske utifrån kultur som huvudkoncept samt nationalitet, lingvistik och organisationskultur som underkoncept. Vi avsåg att säga något om hur teamkompositionens effektivitet påverkas genom nationell och lingvistisk heterogenitet i teamet. Vid analys av skillnader mellan teamens effektivitet utifrån tillfredsställelse och prestation, avsåg vi även att säga någonting om hur organisationskulturen kan påverka detta.

Studien är kvalitativ och har tagit en deduktiv ansats. Fyra olika fall har studerats för att stödja denna studies resultat. Totalt har sju olika respondenter intervjuats, och deras berättelser ligger tillsammans med den teoretiska referensramen som grund för analys samt slutsats.

Studien visar att upplevd effektivitet utifrån prestation samt tillfredsställelse, kan påverkas av nationell samt lingvistisk heterogenitet mellan teammedlemmarna i multinationella team. Studien visar även att organisationskultur kan verka för att överbrygga dessa skillnader mellan individerna och hur detta i sin tur påverkar den upplevda effektiviteten. Något entydligt svar angående vilken inverkan nationalitet, lingvistik och organisationskultur kan ha på effektiviteten i multinationella team gavs aldrig från de fall beskrivna i denna studie. Istället varierade det från fall till fall. Dock kunde två extremer urskönjas, vilka visade att när nationalitet och lingvistik gavs stort utrymme, innebar det låg effektivitet för det multinationella teamet. I motsats till detta innebar stort utrymme för organisationskulturen hög effektivitet, vilket gör det möjligt att påstå att organisationskulturen kan vara överordnat nationell och lingvistisk heterogenitet när det kommer till skapandet av hög prestation samt tillfredsställelse bland medlemmarna i multinationella team.

Nyckelord: Team, multinationella team, kultur, nationalitet, nationell kultur, lingvistik, organisation, organisationskultur, effektivitet

Definitioner

Nedan ses begrepp som används ofta i uppsatsen. Läsaren ges en beskrivning av hur vi tolkar begreppen, för att lättare kunna följa med i uppsatsens olika delar.

- Team:** *”A team is a contingent of two or more people who interact and positively influence each other and coordinate their work to accomplish a meaningful shared goal or purpose for the success of organization” (Ba Banuta-Gomez & Rohrer, s 54, 2011).*
- Multinationella team:** *Team sammansatta efter relevanta kunskaper och färdigheter för en specifik uppgift, vars teammedlemmar har skilda nationaliteter (Ayub & Jehn, 2006)*
- Kultur:** *”the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another” (Hofstede, s. 9, 2001).*
- Nationalitet:** *Medborgarskap i en stat (ne.se)*
- Nationell kultur:** *A unique national culture is assumed to be individually carried by everyone in a nation, even though heterogeneous subcultures exist. No individual can answer each question exactly by the mean score of his or her group. The average person from a country does not exist. It is the central tendencies (national norm) of a nation that is of interest when it comes to comparing different national cultures. (McSweeney, 2002)*
- Lingvistik:** *Språk (egen)*
- Effektivitet:** *Effektivitet benämns som de anställdas upplevelse av prestation och tillfredställelse (Gladstein, 1984)*
- Organisation:** *”ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål” (Jakobsen & Thorsvik, s. 13, 2008)*
- Organisationskultur:** *Kulturella och sociala mönster i en organisation som uppstått som ett resultat från en omedveten inlärningsprocess (Schein, 1984)*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	4
2.1 Team.....	4
2.1.1 Globala attribut.....	4
2.1.2 Delade attribut.....	5
2.1.3 Komponerade attribut.....	5
2.1.4 Multinationella Team.....	5
2.2. Kultur.....	6
2.2.1 Nationalitet.....	7
2.2.2 Lingvistik.....	8
2.2.3 Organisationskultur.....	9
2.3 Teams effektivitet.....	11
2.4 Analysmodell.....	12
3. METOD.....	14
3.1 Undersökningsansats.....	14
3.1.1 Kvalitativ ansats.....	14
3.1.2 Fallstudie.....	15
3.1.3 Deduktion.....	15
3.2 Urval.....	16
3.3 Datainsamling.....	17
3.3.1 Litteratur.....	17
3.3.2 Förstudie.....	18
3.3.3 Operationalisering.....	18
3.3.4 Intervjuguide.....	19
3.3.5 Intervju.....	20
3.4 Dataanalys.....	21
3.5 Källkritik.....	21
3.6 Validitet och Reliabilitet.....	22
3.7 Etik.....	23
4. EMPIRI.....	24
4.1 Presentation av Alfa.....	24
4.2 Presentation av Beta.....	26
4.3 Presentation av Gamma.....	29
4.4 Presentation av Delta.....	31
4.5 Empirisk jämförelse av fallen.....	33
5. ANALYS.....	35
5.1 Analys av fallet Alfa.....	35
5.2 Analys av fallet Beta.....	37
5.3 Analys av fallet Gamma.....	38
5.4 Analys av fallet Delta.....	40
5.5 Mellanfallsanalys.....	42
5.6 Analysmodell.....	46
6 SLUTSATS.....	48

6.1 Studiens bidrag	50
6.2 Begränsningar	50
6.3 Förslag till fortsatt forskning	50
KÄLLFÖRTECKNING	51
INTERVJUGUIDE.....	55
INTERVIEW GUIDE.....	57

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Kulturnivåerna och deras interaktioner. Egen illustration utifrån Schein (1984)....	10
Figur 2: Illustration av vår analysmodell.....	12
Figur 3: Urvalskriterier.....	16
Figur 4: Operationalisering av Team samt Kultur.....	19
Figur 5: Illustration av guide med avbockningsfrågor.....	20
Figur 6: Analysmodellen över de olika fallen.....	46
Figur 7: Utveckling av vår analysmodell.....	47

1. INLEDNING

Första kapitlet inleds med en problembakgrund, vilken syftar till att ge en förståelse och kontext för ämnet samt ämnesvalet. Därefter följer uppsatsens problemdiskussion, problemställning samt syfte, för att avslutas med de avgränsningar som valts i studien.

1.1 Problembakgrund

Otaliga vetenskapliga studier, vilka belyser området kultur, har genomförts för att försöka råda bot på vad kultur är samt hur det kan påverka oss som individer, grupper och samhällen (Bird, Osland, Mendenhall & Schneider, 1999; Bhaskaran & Gligorovska, 2009). Kultur har bland annat kopplats ihop med organisation, då kultur ansågs kunna fungera som en bidragande faktor till framgång i organisationer.

Även ett flertal studier med inriktning på hur kultur kan inverka på diverse typer av team har genomförts. Exempelvis diskuteras hur typen av ledarskap är essentiellt för teamets framgång (Ba Banutu-Gomez & Rohrer, 2011) samt att teamet bör känna till företagets strategi för att kunna arbeta effektivt (Recardo & Jolly, 1997). Andra studier har identifierat skillnader som vad olika typer av kulturella kontexter bidrar med. Exempel på detta är områden såsom oföretagsamhet och konflikter, teamledarskap, målsättning, teams uppfattning om resultat och anställdas mottaglighet till att arbeta i team, där de olika begreppen tolkas och används på olika vis beroende på teamets nationellt kulturella bakgrund (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001). Även då flertalet studier angående kultur och dess implikation på team genomförts, är antalet empiriska studier med fokus på team som involverar medlemmar från skilda nationer och kulturer, så kallade multinationella team, begränsade (Bird et al., 1999; Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001; Haas & Nüesch, 2011). Exempel på vad som dock har sagts om multinationella team, är att ledarskapspreferenser kan skilja sig åt beroende på den nationella tillhörigheten. Detta väger tyngre än tillhörighet till ålder, kön och yrke (Zander & Romani, 2004). Vidare verkar globaliseringen vara viktig för team. Globaliseringen innebär nämligen att det blir allt vanligare med team som består utav kulturellt heterogena medlemmar, vilket i sin tur ofta leder till att dessa team står inför särskilda utmaningar som inte uppstår i homogena team (Early & Gibson, 2002; Molleman & Slomp, 2006). Brett, Behfar och Kern (2006) nämner utmaningar såsom skillnader i normer kring beslutsfattande, skilda attityder mot hierarkier, skilda typer av kommunikation samt problem med olika dialekter och bristen på flytande tal hos vissa teammedlemmar.

1.2 Problemdiskussion

Gibson och Zellmer-Bruhn (2001) hävdar att en bekräftelse på att nationell kultur och organisationskultur är källor till variation när det kommer till hur begreppet teamwork kan betraktas, är att föredra. Vid en utgångspunkt i att nationell kultur och organisationskultur kan påverka synen på teamwork så kan vi förstå hur individer från olika kulturer föredrar att arbeta. Detta kan i sin tur innebära att genomförda empiriska studier om team utmanas. Detta eftersom forskare då kan bygga teorier kring dessa skillnader på teamwork (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001). Med detta som bakgrund verkar team och de implikationer som skilda bakgrunder i teamet kan innebära, vara ett relevant område att studera.

När det kommer till team, så kan föreställningen om vad ett team är skilja sig åt emellan nationella kulturer. De flesta definitioner innefattar dock (1) vad ett team gör, (2) vem som är medlem i teamet samt (3) varför teamet existerar (McGrath, 1984). För att exemplifiera de skillnader som kan tänkas existera när det gäller uppfattningen av team, utgår några nationella kulturer från att team är en familj, vars aktivitet och bredd sträcker sig mellan olika områden i livet, medan andra förstår sig det som en projektgrupp med en begränsad aktivitet och tid (ibid.). Steers, Sanches-Runde och Nardon (2010) hävdar att språk är en huvudaspekt när det gäller nationell kultur och Luring och Selmer (2011) menar att lingvistiska skillnader har sagts vara en källa till utmaning i organisationer. Vidare benämns teammedlemmars nationalitet som en faktor för hur teamet väljer att lösa sina uppgifter (Dahlin, Weingat & Hinds, 2005).

Williams och O'Reilly (1998) tar upp faktumet att motstridiga resultat påvisats hos heterogena team. Skillnad i expertis har visat sig positivt influera teamets innovationsförmåga, medan andra typer av heterogeniteter, såsom ålder, ämbete och etnicitet påverkar teamets utförande negativt genom problem med samarbetet (ibid.). Kultur benämns som en källa för kategorisering och stereotypskapande, vilket innebär att effekterna av kulturell diversitet kan bli mer framträdande jämfört med andra skillnader (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010). När det gäller multinationella team så har dessa ofta tillgång till en stor variation av relevant expertis, vilket kan öka teamets prestation (Haas & Nüesch, 2011). Samtidigt kan nationell heterogenitet försvåra samarbetet och öka antalet konflikter inom teamet (Dalin et al., 2005; Haas & Nüesch, 2011). Detta innebär att det råder tvivel kring den egentliga inverkan som nationell heterogenitet har på ett teams prestation, då forskning har lett till osammanhängande svar (Haas & Nüesch, 2011). Det har sagts att multinationella team kan agera som en kraftfull mekanik i internationell kunskapstransfer tack vare det varierande bidraget från teammedlemmar, deras olika nätverk och ofta multipla språk (Steers et al., 2010). Dessa skilda vyer kring betydelsen av kultur och koncepten nationalitet och lingvistik för team, gör det intressant för oss att i denna studie fördjupa oss i vad denna typ av teamkomposition kan leda fram till.

Hollenbeck, DeRue och Guzzo (2004) diskuterar effektivitet och framhåller att hög effektivitet i team hittas genom teamkomposition, support och träning och utformade uppgifter. Det har även sagts att organisationer som vill skapa effektiva team sätter ihop individer med relevanta kunskaper och färdigheter för den specifika uppgiften, vilka ofta tillhör skilda nationer samt kulturer (Ayub & Jehn, 2006; Zander et al., 2012). En tidigare studie (Thylefors, Persson och Hellström, 2005) har påvisat att heterogena team, i detta fall medlemmar med skilda yrkesbakgrunder, blir mer effektiva ju större det ömsesidiga beroendet är samt ju mer teammedlemmarna samarbetar med varandra. Vidare visade en studie genomförd av Salk och Brannen (2000) att stora gap mellan teammedlemmars nationella kulturer inte per automatik innebär att ett team kommer drabbas av sämre prestation än andra team. Vad som även är värt att påpeka, är att organisationskulturer sägs påverka effektiviteten positivt. Starka organisationskulturer upplevs som ett kraftfullt verktyg att använda i strävan efter effektivitet, och hittas ofta i framgångsrika företag (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Då ett företags ägare ofta ser effektivitet i form av vinst, ser de anställda ofta effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse (Gladstein, 1984). Det har dessutom sagts att det föreligger en stark korrelation mellan upplevd effektivitet och teamets klimat (Thylefors, Persson & Hellström, 2005). Detta gör teamsammansättningen intressant, då det benämnts som en viktig faktor för effektivitet (Hollenbeck et al., 2004).

I denna studie kommer fokus att riktas mot huvudkonceptet kulturella heterogeniteter hos teammedlemmar. Då kultur är ett mångfacetterat begrepp som bör kategoriseras för att enklare kunna beskrivas, väljer vi att beskriva det utifrån underkoncepten nationalitet och lingvistik. Även organisationskultur kommer att ges utrymme, då det fungerar som en gemensam nämnare för teammedlemmarna, men kan variera mellan organisationer (Bakka et al., 2006). Multinationella team är intressanta ur en globaliseringssynpunkt samt till följd av att organisationer ofta sätter ihop denna typ av team i hopp om att skapa effektiva team (Ayub & Jehn, 2006; Zander et al., 2012). Vidare har motstridiga resultat fåtts fram genom tidigare studier när det gäller heterogena teams prestation (Haas & Nüesch, 2011; Salk och Brannen, 2000; Williams & O'Reilly, 1998). Utifrån dessa infallsvinklar blir det intressant att bidra med en studie som belyser området från ett kulturellt perspektiv. Dessutom hävdas det att nationella och lingvistiska skillnader spelar en större roll för teamet jämfört med andra heterogeniteter (Zander, et al., 2012; Zander & Romani, 2004) vilket stärker motivet till att genomföra en studie inom området.

1.3 Problemformulering

Frågetecken kring multinationella team och dess prestation i form av effektivitet, gör oss intresserade av att från ovanstående bakgrund och diskussion besvara följande fråga:

Vilken inverkan kan nationalitet, lingvistik och organisationskultur ha på effektiviteten i multinationella team?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att utforska området multinationella team. Detta kommer att ske utifrån kultur som huvudkoncept samt nationalitet, lingvistik och organisationskultur som underkoncept. Vi avser att säga något om hur teamkompositionens effektivitet påverkas genom nationell och lingvistisk heterogenitet i teamet. Vid analys av skillnader mellan teamens effektivitet utifrån tillfredsställelse och prestation, avser vi även att säga någonting om hur organisationskulturen kan påverka detta.

1.5 Avgränsningar

Vi ämnar studera hur team presterar, interagerar samt arbetar med specifika uppgifter och väljer att avgränsa oss till multinationella team. Vi ämnar studera nationalitet utifrån tidigare definition, och poängterar att detta inte ska förväxlas med etnicitet. Den empiriska studien kommer att genomföras i multinationella team i stora multinationella företag.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel ges en bild utav hur ämnet team framställs i litteraturen. Fokus läggs på multinationella team, varpå relevant litteratur kring området presenteras. Denna teori ligger sedan till grund för analysen av det empiriska underlaget.

2.1 Team

Innan diskussionen kring multinationella team tar vid, vill vi först diskutera team i allmänhet. Enligt Ba Banuta-Gomez & Rohrer (2011) kan beteckningen *Team* tolkas som *Together Each Achieve More*. En viktig del av definitionen av team är att medlemmar ska identifiera sig själva som en del av en grupp (Campion, Papper & Medsker, 1996). En definition som speglar hur vi i denna studie ser på team, ser ut på följande vis: ”A team is a contingent of two or more people who interact and positively influence each other and coordinate their work to accomplish a meaningful shared goal or purpose for the success of organization” (Ba Banuta-Gomez & Rohrer, s 54, 2011). Intresset för teamwork bland både akademiker och praktiker växer (Molleman & Slomp, 2006), och Hollenbeck et al. (2004) hävdar att användandet av team i organisationer ökar. En rad fördelar med team finns att nämna, exempelvis kan team:

- Öka organisationers adoption av dynamiska omgivningar
- Hantera mer komplexa och varierande produkter och produktionsprocesser
- Ha mer transparenta kontrollstrukturer
- Visa ökad prestation såsom ökad genomströmning och bättre leveransprestation
- Generera färre koordineringskostnader

Detta sägs bero på teams förmåga att på ett enkelt vis låta teammedlemmar anpassa och samordna sina insatser med varandra (Molleman & Slomp, 2006). Enligt Klein och Kozlowski (2000) samt Molleman och Slomp (2006) kan tre karaktäristiska bastyper urskiljas vid beskrivningen av team; nämligen globala, delade samt komponerade attribut. En beskrivning av dessa bastyper följer därför nedan, för att sedan gå vidare till multinationella team.

2.1.1 Globala attribut

Globala attribut är relativt objektiva och deskriptiva samt enkla att observera och kan sägas karaktärisera teamet i sin helhet, såsom själva teamfunktionen. (Klein och & Kozlowski, 2000). De kan mätas direkt på teamnivå och Molleman och Slomp (2006) exemplifierar med ålder och storlek på teamet, och menar att den optimala storleken beror på teamets uppgifter. Större team presterar ofta bättre vid enklare uppgifter där teammedlemmarna kan arbeta självständigt, men när ett ömsesidigt beroende existerar mellan teammedlemmarna, relateras utförandet till den svagaste länken. Ju längre kedjan av beroende är, ju större risk för en svag länk, vilket gör att små team är att föredra (Molleman & Slomp, 2006). Större team har ofta svårare för att skapa förtroende för alla medlemmar, vilket är en viktig faktor när medlemmar är ömsesidigt beroende av varandra och måste samarbeta och kommunicera till stor grad. Ett större team kan också lättare upplösas i två eller fler konkurrerande subgrupper. Molleman och Slomp (2006) menar därför att den optimala storleken på teamet beror på beroendestrukturen som krävs för att utföra uppgiften.

Globala teamattribut härstammar inte från de individuella teammedlemmarnas egenskaper. Istället så tar globala attribut ett steg ifrån medlemmars egenskaper och psykologiska processer. Ta exemplet om teamets funktion; även om en hel avdelning byts ut så är sannolikheten att teamets funktion förblir den samma. Ofta behövs ej data från alla medlemmar för att kunna avgöra ett teams globala attribut (eftersom de är objektiva och deskriptiva). De är ofta mycket enklare att mäta än delade och komponerade attribut (Molleman & Slomp, 2006).

2.1.2 Delade attribut

Enligt Klein och Kozlowski (2000) handlar delade attribut om det som utmynnar från erfarenheter, attityder, uppfattningar, värderingar, tankesätt och beteende som hålls gemensamt av medlemmar i ett team. Klein och Kozlowski (2000) nämner normer, teamklimat och teams mentala modeller som exempel på delade attribut. Molleman och Slomp (2006) ger gruppsammanhållning och ömsesidigt förtroende som exempel. Till vilken utsträckning medlemmarna ser sig själva som delar av teamet istället för enskilda individer styr sammanhållningen i teamet, där hög teamidentitet innebär hög sammanhållning. Guzzo och Shea (1992) talar om gruppmål och teamets förmåga att inspirera medlemmar. Sammanhållning är en viktig egenskap i ett team, då teammedlemmar är mer villiga att samarbeta ifall sammanhållningen är stark (Mullen & Copper, 1994). Molleman och Slomp (2006) föreslår att effekterna av sammanhållningen beror på egenskaperna av teamets uppgifter. Detta är speciellt önskvärt om medlemmarna är högt ömsesidigt beroende och måste kommunicera intensivt för att anpassa insatserna. Dock menar Molleman och Slomp (2006) att forskning har påvisat att för stark sammanhållning kan skapa intolerans till avvikande idéer och framtvinga överrensstämmande.

2.1.3 Komponerade attribut

Även komponerade attribut handlar om ting som utmynnar från teammedlemmarnas upplevelser, attityder, uppfattningar, värderingar, tankesätt och beteende. Skillnaden jämfört med delade attribut ligger i att komponerade attribut fångar upp mönster, skillnader eller variationer av individuella egenskaper inom ett team (Klein & Kozlowski, 2000). Detta koncept refererar till attribut hos individuella teammedlemmar, så som ålder, färdigheter och personliga egenskaper, där inte alla teammedlemmar delar dessa attribut. Hur olika egenskaper och karaktärer är distribuerade, påverkar teamets funktion. Molleman och Slomp (2006) menar att komponeringen av team kan påverka teamets prestation. De nämner tre olika skillnader när det gäller personliga attribut; nämligen demografiska, färdigheter och kunskaper, samt personliga egenskaper.

2.1.4 Multinationella Team

Organisationer som vill skapa effektiva team, sätter ihop individer med relevanta kunskaper och färdigheter för den specifika uppgiften, vilka ofta tillhör skilda nationaliteter (Ayub & Jehn, 2006). Multinationella team har förmågan att övervinna annars vanliga hinder för organisationer, exempelvis när det gäller spridningen av resurser, kunskap och information. Vidare kan dessa team vara en lösning till en mängd problem samt agera som en kraftfull mekanik i internationell kunskapstransfer tack vare det varierande bidraget från teammedlemmar, deras olika nätverk och ibland multipla språk (Steer et al., 2010).

Haas och Nüesch (2011) hävdar att det råder tvivel kring hur den nationella heterogeniteten påverkar det specifika teamets prestation då studier inom området har lett till osammanhängande svar. Multinationella team har ofta tillgång till en stor variation av relevant expertis, vilket borde öka teamets prestation. Samtidigt kan nationell heterogenitet försvåra samarbetet och öka antalet konflikter inom teamet (ibid.). exempelvis kan individer från olika nationella kulturer föredra att arbeta på skilda vis (Bird et al., 1999). Vidare sägs det att heterogenitet har funnits ha en initialt skadande inverkan på team (Early & Mosakowski, 2000).

Vid delvis heterogena team kan medlemmar med samma nationalitet skapa subgrupper inom själva teamet, vilket innebär att de skiljer sig från andra subgrupper och medlemmar. Vid totalt skilda nationaliteter minskas risken för subgruppsbildning. Multinationella team med hög nationell heterogenitet försöker istället skapa en delad förståelse för vad det betyder att vara medlem i gruppen, vilket innebär att en unik teamidentitet skapas (Haas och Nüesch, 2011). Denna typ av multinationella team förespråkas av Early och Mosakowski (2000).

För att öka sannolikheten för att få ett välfungerande multinationellt team, kan organisationer öka sin kunskap om de utmaningar som kommer med skapandet av multinationella team. Detta kan i sin tur innebära att teamens produktivitet och utföranden kan förbättras. Vidare bör organisationer förespråka öppen och accepterande kommunikation. Genom att förstå och ha förmågan att utnyttja de fördelar som gruppheterogenitet medför, kan chansen för att få högpresterande team så småningom öka (Ayub & Jehn, 2006). Vad som även nämns är att fokus bör läggas på att hitta attribut som för medlemmarna samman, vilket ofta är deras kunskaper och färdigheter. Detta kan då leda till så välfungerande multinationella team som möjligt. På så vis kan konflikter undvikas och teamet kan istället sträva efter att bli ett effektivt och kreativt team som därmed har en stor chans till framgång (ibid.).

För att i empirikapitlet kunna beskriva vilken inverkan kulturella heterogeniteter har på multinationella team och deras effektivitet, behandlar följande delavsnitt huvudkonceptet kultur samt underkoncepten nationalitet och lingvistik, då dessa anses vara viktiga koncept att ta hänsyn till vid multinationella team (Haas & Nüesch, 2011; Steer et al., 2010).

2.2. Kultur

Kultur kan definieras på en mängd olika vis (Hofstede, 2001; Tayeb, 1994; Scholtens & Dam, 2007). Ett återkommande problem är dock att definitionen av vad kultur egentligen är ofta ses som allt för vag och svårtolkad (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Ett sätt att tolka kultur på är att utgå ifrån Hofstedes (2001) definition. Han förklarar kultur på följande vis: *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.*” (Hofstede, s. 9, 2001). Med “the mind”, menas huvud, hjärta och händer, det vill säga tankar, känslor och agerande med konsekvenser av föreställningar, attityder och skickligheter. Kultur innehåller därför värden och organiseringen av dessa är viktiga element av kulturen. Ett annat passande citat som beskriver kultur är: *“Culture is to a human collectivity what personality is to an individual”* (Hofstede, s. 10, 2001).

Även Tayeb (1994) menar att kultur beskrivs olika beroende på vem som frågas. Kultur är nämligen ett mångfacetterat koncept vilket därmed ger upphov till diverse teorier om vad det egentligen är (Scholtens & Dam, 2007). Det som dock kan ses som övergripande inom det kulturella perspektivet, är att (1) kulturella värden och attityder skiljer sig åt i grad, om inte i absoluta termer, (2) att olika kulturella grupper beter sig olika under liknande omständigheter

på grund utav dessa värden och attityder samt att (3) kultur spelar en viktig roll när det gäller utformningen av organisationer samt andra sociala institutioner (Tayeb, 1994). Vidare kan kultur appliceras på varje kollektiv eller kategori, såsom yrke, åldersgrupp, kön eller familj (Hofstede, 2001). Stahl et al. (2010) konstaterar att kulturella skillnader ofta kan existera under nivån av medvetande, vilket innebär att en del av kulturens effekter troligtvis inte upptäcks. På samma gång är kultur en källa för kategorisering och stereotypskapande, vilket därmed gör att effekterna av kulturell diversitet kan bli mer framträdande jämfört med andra skillnader (ibid).

På grund av sina skilda nyanser och komplexiteter kan kultur vara svårt att förstå (Hofstede, 2002). Dock har det sagts att även om det finns flera kulturella grupper inom en nation, kan en viss nationell kultur urskiljas (Hofstede, 2001). Detta gör konceptet nationalitet intressant att behandla, varför följande underkapitel tillägnas det.

2.2.1 Nationalitet

När vi i detta avsnitt talar om nationalitet, talar vi om individers nationaliteter utifrån medborgarskap i en stat samt vilka skillnader som kan finnas mellan olika nationella kulturer. Detta då Hofstede (2001) poängterar att en viss nationell kultur kan urskiljas, trots att det inom en nation kan finnas flera subgrupper. Enligt Steers et al. (2010) är individer ofta så upptagna av sin egen nationella kultur, att de inte kan se hur kulturen påverkar deras tankemönster och deras beteende. Inte förrän den egna nationella kulturen lämnas blir det uppenbart vilka fördomar och antaganden som egentligen hålls av individen. Som Hofstede, Pedersen och Hofstede (2002) förklarar, så spelar individer från samma nationella kultur det sociala spelet med samma regler. Detta innebär att individer från skilda nationella kulturer ofta har andra regler för samma situation, vilket kan skapa problem (ibid.). Många företag som gör affärer på en internationell nivå har team inom organisationen som består utav nationella heterogeniteter (Brett, Behfar & Kern, 2009). Detta innebär att dessa team ofta besitter relevant expertis för att lösa specifika uppgifter (Haas & Nüesch, 2011). Brett et al. (2009) menar att det inte finns något rätt eller fel när det gäller hanterandet av kulturella problem utifrån skilda nationaliteter. Det viktiga är att känna till vilka olikheter som existerar.

Team konstruerade av individer med samma nationalitet antas ofta hålla relativt liknande värderingar, normer och antaganden. Detta i motsats till team med heterogena nationaliteter, där dessa faktorer kan vara en källa till irritation, missförstånd och konflikter (Brett et al., 2006). Eftersom nationalitet (och då i första hand genom informella institutioner, med andra ord kultur) avgör kommunikationsmönster och interaktionsstilar, kan multinationella team uppleva starka konflikter, lägre grad av sammanhållning samt långsammare beslutsfattande (Hambrick et al., 1998; Earley & Mosakowski, 2000).

Samtidigt som vitt skilda nationaliteter kan försvåra teamarbetet, finns det många nationer med liknande bakgrund och historia som har politiska och ekonomiska samarbeten. Detta minskar risken för negativa känslor gentemot andra nationer, då en viss samhörighet kan upplevas. Samma sak gäller på motsatt vis. Ifall teamet består av medlemmar från nationer som har problem med varandra, är sannolikheten stor att kommunikationsproblem samt andra svårigheter ska uppstå. Ayub och Jehn (2006) benämner denna typ av förutfattade meningar som nationell distans, det vill säga att det från en ideologisk nivå skapas en distans genom framförallt indirekt lärande, vilket består av stereotyper och antaganden om olika nationaliteter. Risken är stor att den nationella distansen leder till kommunikationsproblem, vilket gör sammansättningen av multinationella team viktigt (ibid.). Samtidigt diskuterar

Recardo och Jolly (1997) att det i många organisationer inte föreligger någon särskild initial analys innan team tillsätts, vilket kan vara en orsak till varför vissa team inte når framgång.

Brett et al. (2009) lyfter fram fyra typer av kulturella skillnader som ofta bottnar i skilda nationaliteter. Dessa kan enligt Brett et al. (2009) skapa destruktiva konflikter inom multinationella team och bör beaktas i den initiala analysen vid tillsättningen av teamet.

- *Direkt kontra indirekt kommunikation:* Teammedlemmars relation kan bli lidande ifall deras kulturella skillnader gällande kommunikation inte är kompatibla med varandra. Exempelvis använder en del nationella kulturer - framförallt de västerländska - direkt, explicit kommunikation. Hos andra nationella kulturer – så som de i Asien - är det mer brukligt att använda indirekt kommunikation, där innebörden är dold i sättet som meddelandet är presenterat på. Till exempel ställs då frågor kring ett specifikt projekt för att påpeka att förbättring krävs, istället för att påpeka dess direkta problem.
- *Skilda attityder mot hierarkier:* Team har ofta en väldigt platt struktur, vilket västerländska medlemmar är relativt vana vid. Dock kan det verka förvirrande för teammedlemmar från hierarkiska nationella kulturer som förväntar sig att bli behandlade enligt deras status i organisationen. Medlemmar från nationella kulturer som förespråkar jämlikhet förväntar sig istället att få bidra lika mycket som alla andra. Denna skillnad kan skapa förnedring och brist på trovärdighet, ifall vissa medlemmar misslyckas med att uppfylla dessa förväntningar.
- *Skilda normer när det gäller beslutsfattande:* Nationella kulturer skiljer sig mycket åt när det kommer till beslutsfattande, speciellt när det kommer till hur snabbt beslut fattas samt i vilken grad dessa beslut analyseras innan de fattas. De som är vana vid att fatta snabba beslut kan uppleva en stor frustration över dem som behöver mer tid för beslut.
- *Problem med dialekter och språkligt flyt:* Medlemmar som inte är flytande i teamets dominerande språk, vilket i internationella affärer ofta är engelska, kan få problem med att kommunicera sin kunskap. Detta kan innebära att teamet inte använder dessa medlemmars expertis vilket kan skapa frustration eller antaganden om inkompetens. I slutändan kan det innebära att medlemmar som inte har engelska som modersmål tappar motivationen att bidra med sin kunskap, samt att de blir oroliga över sina prestationsutvärderingar och framtida karriärmöjligheter.

2.2.2 Lingvistik

Språk och lingvistiska strukturer är starkt sammanlänkat med kultur. Språket kan ses som en huvudaspekt av kultur och då kultur ger oss meningen, ger språket oss de symboler som krävs för att skapa uttryck av mening. Språket beskriver nämligen tankar, idéer och artefakter som är relevanta i en kulturell grupp (Steer et al., 2010). Språk ses som en central roll vid mänsklig kommunikation och är ett sätt för oss att göra oss förstådda. Genom språket kan vi delge information, undervisa och lära hur vi förväntas bete oss. Språk spelar en viktig roll i att initiera konversationer och genomföra affärer (ibid.).

Lauring och Selmer (2011) poängterar hur en länk mellan språk, kunskap och makt formades redan för ett halvt århundrade sedan. Vidare är språk en lärd förmåga och individer kan lära

sig tala flera utländska språk, varav det första utländska språket är det svåraste att lära sig. När individer väl har lärt sig att ändra tankesättet efter två språk, är det enklare att lära sig nya språk (Hofstede, 2001). Effekterna av språk avgör vem som har information och kunskap, hur något artikuleras, när och om det delas med andra och i vilken form. Språk kan alltså påverka hur ett meddelande sänds och hur det tas emot och dessutom är det en aktiv förmedlare i transfereringen av kunskap (ibid.). Welch och Welch (2009) nämner att teammedlemmar som är flerspråkiga kan fungera som en boundary spanner och därmed föra samman de andra teammedlemmarna genom sina multipla språkkunskaper (Steer et al., 2010).

Språk kan skapa kommunikationsproblem. Detta upplevs ofta som frustrerande och hämmande för effektiviteten. (Steer et al., 2010). Olika språk innehåller olika lingvistiska nyanser vilket gör att individer som inte delar samma språk inte heller delar samma kulturella logik. Detta skapar ett gap i att förstå helheten, då vissa delar av informationen aldrig kommer fram. Utgångspunkten för detta problem är alltså språket, eller med andra ord lingvistik (ibid.). Vanligtvis är det just lingvistiska problem som drabbar multinationella team (Haas & Nüesch, 2011). Vilket språk som används samt hur det används spelar en stor roll för teamets kommunikationsförmåga. Språket vi använder kan ofta hämma våra tankar och vår förmåga att uttrycka oss. Vidare nämns det att uttrycka sig på ett annat språk innebär att någon annans referensram adopteras. Vad som även är värt att tänka på, är att okunskap i ett språk innebär att många nyanser av en kultur missas. Dessutom är språk en stor anledningen sammandrabbningar mellan nationella kulturer (Hofstede, 2001). Vad som mer är viktigt att förstå är att när individer talar andra språk än sitt modersmål, används andra lingvistiska strukturer. De använder ord och grammatik som ibland kan delge en förståelse för deras tänkande. Vad som också är viktigt för att förstå kommunikation, är att förstå logik. Vi tenderar nämligen att anta att när en kollega säger något till oss, så är tankarna med meddelandet det samma som våra tankar. Språk och logik är därför hjärtat i att förstå hur kommunikation fungerar (Steer et al., 2010). Idag lånar moderna språk uttryck av varandra för att undvika behovet av omskrivningar och omsvep, samt för att uttrycka användbara koncept som ett land inte har någon motsvarighet till (Hofstede, 2001; Welch & Welch, 2009).

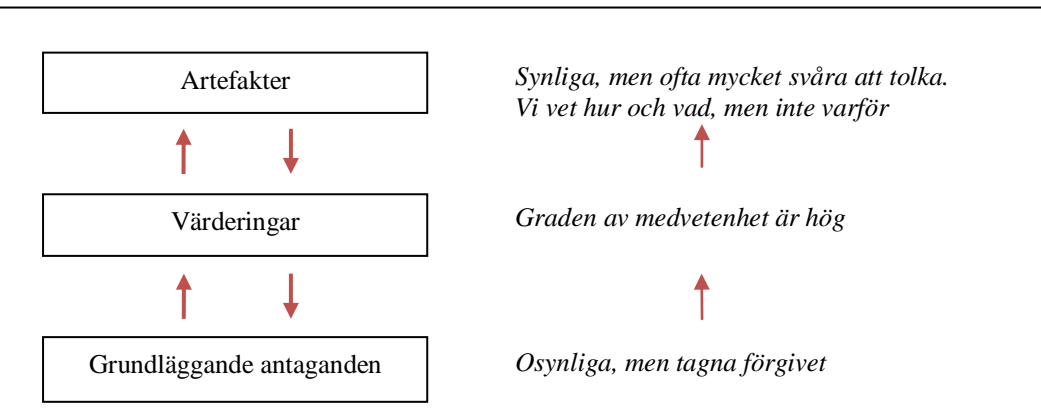
Vid internationella affärer föreligger ofta chansen att minst en, ibland även alla parter som är involverade, kommunicerar på ett annat språk än sitt modersmål med vitt skilda nivåer av kunskaper i detta språk. (Steer et al., 2010). Det dominerande språket vid internationella affärer är i dagsläget engelska, men det har talats om att mandarin en dag kan komma att ta över som det dominerande språket vid internationella affärer (Hofstede, 2001; Steer et al., 2010). Interaktion mellan skilda nationaliteter har större sannolikhet att associeras med språkbarriärer och olikheter i kommunikationsstilar, vilket därmed innebär lägre effektiv kommunikation. (Stahl et al., 2010). Vidare har tidigare studier presenterat det faktum att problem med språket kan förhindra effektivt teampresterande (Steer et al., 2010; Haas & Nüesch, 2011). Exempelvis kan en del medlemmars brister i teamets dominerande språk leda till att andra i teamet underskattar dessa medlemmar och risken finns då att teamet hamnar i ett dödligt läge, och inte vet hur de ska ta sig därifrån (Brett et al., 2009).

2.2.3 Organisationskultur

Då vi förutsätter att alla respondenter i denna uppsats påverkas av företagets organisationskultur, innebär detta att medlemmarna i varje team påverkas av en gemensam kultur. Föregående kapitel har behandlat det som skiljer teammedlemmarna åt, medan organisationskulturen är det som teammedlemmarna har gemensamt. Genom att kunna uttala

sig om organisationskultur, kan vi därmed genomföra en mellanfallsanalys våra fall emellan, för att säga något om varför resultaten kan skilja sig åt.

Ett mycket väletablerat sätt att tolka organisationskultur på är att utgå från Scheins (1984) synsätt. Enligt honom har kulturella och sociala mönster i en organisationskultur uppstått som ett resultat från en omedveten inlärningsprocess. Schein (1984) menar att organisationskultur kan analyseras på tre nivåer hos en organisations medlemmar, varvid dessa nivåer kan skildras med hjälp utav följande figur:



Figur 1: Kulturnivåerna och deras interaktioner. Egen illustration utifrån Schein (1984)

- *Artefakterna* förekommer på ytan och kan beskrivas som synliga eller hörbara beteendemönster. Det är den konstruerade omgivningen av organisationen, dess utseende, teknologi, klädkod och publika dokument såsom kontrakt, arbetstagarinformation och berättelser.
- *Värderingarna* kan lyckas svara till "varför", men är svåra att se och fås genom intervjuer, dokument eller kontrakt. Värderingar fokuseras dock på vad individer säger, det vill säga hur de i ett idealiskt läge vill att någonting ska vara. Det innebär att underliggande orsaker för individers beteende ofta förblir dolda och omedvetna.
- *Grundläggande antaganden* avgör hur gruppmedlemmar tänker, upplever och känner sig, även om de är undermedvetna. De är tagna för givet och kan ses som sanningen och kärnan i organisationen.

Något som Schein (1984) poängterar, är att det inte kan finnas en organisationskultur så länge det inte finns en grupp som "äger" den. Organisationskulturen finns i gruppen, vilket innebär att gruppen alltid måste vara klart definierad. Schein (1984) föreslår att en given grupp är en grupp individer som (1) varit tillsammans länge nog för att ha delat ett gemensamt problem, (2) som har haft möjligheter till att lösa dessa problem samt att observera effekten av lösningen och (3) som har berikats med nya medlemmar. Att kunna föra vidare lösningen till en ny medlem, innebär enligt Schein (1984) att lösningen är delad och uppfattad som giltig.

Organisationskultur kan genom standardisering av normer och värderingar stärka samarbetet. En gemensam organisationskultur innebär att anställda förstår sin del i det större sammanhanget samt att de delar grundläggande antaganden, värderingar och normer. Detta främjar gemensamma uppfattningar och idéer om hur överordnade mål kan uppnås. (Mayo,

1945). Ett problem med organisationskultur är att grupp tänkande kan uppstå, vilket kan leda till tendenser att gruppens makt och moral överskattas. Trångsynhet bland teammedlemmar kan uppstå, vilket leder till svårigheter till att förstå kritik och alternativa synpunkter. Ett kollektivt tryck i riktning mot enhetligt tänkande utvecklas, vilket innebär att egna tankar censureras och att nya idéer och lösningar inte framförs (Janis, 1972; Bass, 1985).

2.3 Teams effektivitet

Att team lyckas vara effektiva tycks ofta bero på den kontext teamet befinner sig i samt teamets egen förmåga att ta sig igenom ett förlopp (Stahl et al., 2010). Vidare upplevs heterogenitet teammedlemmar emellan att kunna påverka det förlopp som leder fram till en slutprodukt (ibid.) Något annat som sägs påverka effektivitet är organisationskultur. Starka organisationskulturer hittas ofta i framgångsrika företag och upplevs vara ett kraftfullt verktyg att använda i strävan efter effektivitet, vitalitet samt innovationsförmåga i organisationen (Bakka et al., 2006). Vidare menar Bakka et al. (2006) att effektivitet kan mätas efter två huvudkriterier: (1) Huruvida arbetsgruppen klarar att lösa sina uppgifter samt (2) huruvida arbetsgruppen klarar att undvika konflikter när det löser uppgifterna

Det är viktigt att nämna att det finns skillnad på effektivitet. Ett företags ägare har ofta en definition av vad effektivitet är, vilket ofta är vinst, medan anställda ofta har en annan, i form av prestation och tillfredsställelse (Gladstein, 1984). Thylefors, Persson och Hellström (2005) menar att det verkar föreligga en stark korrelation mellan upplevd effektivitet och teamets klimat. Framförallt öppen kommunikation, support, rättvis sammanvägning av inputs och diskussioner om hur jobbet ska utföras hjälper anställda att nå denna typ av effektivitet (Gladstein, 1984). Det är denna typ av effektivitet som vi i denna uppsats ämnar studera. Effektiva grupper/team sägs utveckla olika typer av roller inom teamet som gör det möjligt för dem att styra mot målen. Sammanhållning sägs också vara viktig för effektivitet då den blir till ett socialt kapital som gruppen använder sig utav. Även att ett positivt förhållande till organisationen de arbetar på existerar nämns som viktigt för att ett team ska kunna vara effektivt. (Bakka et al., 2006).

Multinationella team innehar ofta en stor tillgång till relevant expertis, vilket då leder till hög prestation (Haas & Nüesch, 2011). Team med teammedlemmar med heterogena nationaliteter kan ofta fungera som en kraftfull mekanik i internationell kunskapstransfer tack vare sina nätverk och multipla språk (Steer et al., 2010) I multinationella team kan den nationella heterogeniteten ge en bred kunskaps- och erfarenhetsbas från olika institutionella miljöer. Medlemmar av multinationella team strävar därför efter att integrera sina erfarenheter genom att engagera sig i diskussioner, se över en stor mängd alternativ och genom att generera nya kreativa idéer (Hambrick et al, 1998). Även Dahlin et al. (2005) påpekar att medlemmar i team med nationell heterogenitet kan ge olika perspektiv och erfarenheter som kan vara användbara för teamets prestation. Dock måste dessa skillnader vara relevanta för uppgiften (ibid.)

Det bör även poängteras att nationell heterogenitet kan försvåra samarbetet samt öka antalet konflikter inom teamet (Dahlin et al., 2005; Haas & Nüesch, 2011). Studier har påvisat att multinationella team presterar sämre än team med lägre grad av nationell heterogenitet när det gäller utförandet av teamets uppgifter (Haas & Nüesch, 2011). Dessutom verkar nationell heterogenitet komplicera teams interaktion och förmåga att samarbeta (ibid.). Nationell heterogenitet och nationalismen har identifierats som viktiga faktorer i multinationella team på grund av de starka attribut som de medför. Även nationalism har visat sig kunna hämma

effektiviteten i gruppen samt skapa distans mellan medlemmarna. Detta försvårar möjligheten till ett gemensamt lärande (Ayub & Jehn, 2006).

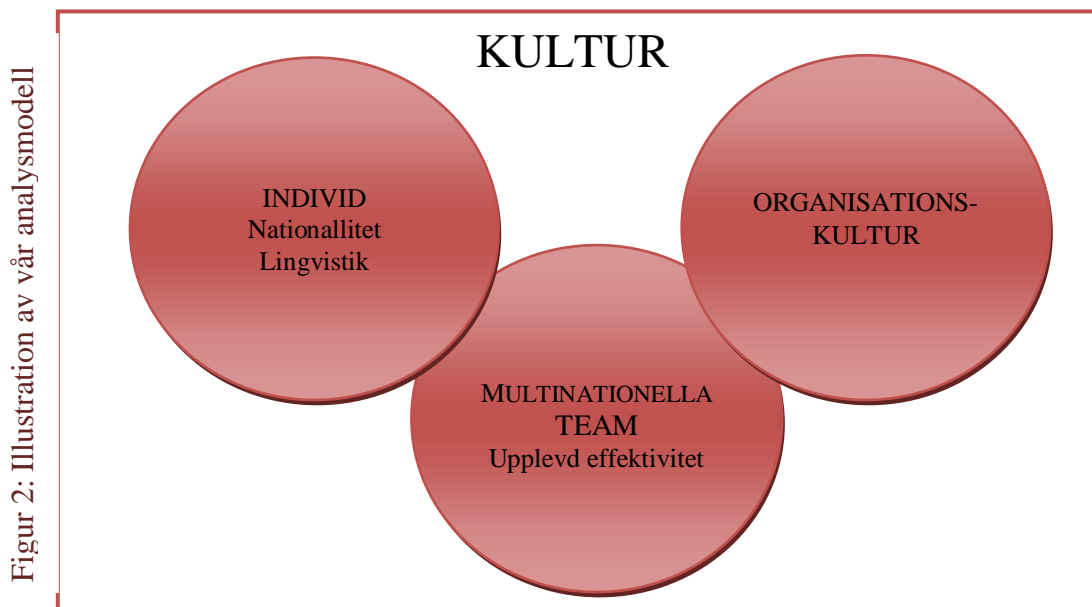
Thylefors et al. (2005) menar att högre ömsesidigt beroende i ett team genererar högre effektivitet för teamet samt bättre arbetsklimat. Dessutom är tecken på effektivitet att teamet arbetar mot samma mål, att teammedlemmarna är nöjda med teamets arbete, att de upplever sig vara framgångsrika och att de samtidigt kan generera kvalitet. Även Hollenbeck et al. (2004) diskuterar effektivitet, och framhåller att hög effektivitet i team hittas genom teamkomposition, support och träning och utformade uppgifter.

För att team ska fungera väl bör mänskliga faktorer ges full uppmärksamhet för att komponeringen av individer i ett team ska bli så lyckad som möjligt (Molleman & Slomp, 2006). Champion et al. (1999) ger förslag på vad som bör uppmärksammas vid designen av team, när målet är att få ett så effektivt team som möjligt:

1. Först av allt bör jobben designas för att vara så motiverande som möjligt. Att ge teamen en viss grad av självstyrning kan vara det enklaste och mest effektiva sättet att förbättra motivationen på. Ett brett deltagande i beslutsfattandet samt att alla har en chans att utföra en variation av teamets uppgifter är också att föredra.
2. För det andra bör det eftersträvas att medlemmarna är ömsesidigt beroende av varandra ifall uppgiften tillåter eller uppmuntrar till sådant beroende. Detta kan göras genom att välja vilka slags uppgifter ett team ska ha samt delvis genom att ge feedback på deras ömsesidiga beroende.
3. För det tredje, skapa en kontext som ger teamet den support som behövs. Tillhandahåll adekvat utbildning, såväl som när det gäller tekniska färdigheter som teamfärdigheter, adekvat chefsupport, samt när det gäller resurser, information och uppmuntrande.
4. För de det fjärde, och kanske viktigaste, följ upp och uppmuntra positiva teamprestationer. Kommunikation, delad arbetsbelastning och social support är allt väldigt viktigt, men kanske är potential/styrka det viktigaste. Det handlar om teamets självförtroende och teamanda.

2.4 Analysmodell

Den teoretiska referensramen har fungerat som en utgångspunkt i skapandet av en modell som illustrerar hur vi tänker använda den teori vi funnit:



Denna studie har som fokus att studera multinationella teams effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse. Vi kommer att göra det utifrån kultur som huvudkoncept, samt nationalitet och lingvistik som underkoncept. Då även organisationskultur inverkan på dessa teams effektivitet, avser vi att även låta detta ta plats i denna studie.

Analysmodellen (Figur 2) ska tolkas enligt följande:

Det övergripande är kultur och kan ses som den box, som det vi ska studera befinner sig i. Hofstede, s. 9 (2001) beskriver kultur som: *“the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another”*. Vi studerar huvudkonceptet kultur utifrån underkoncepten nationalitet och lingvistik. Dessa är unika och särskiljer sig för individer i multinationella team med nationell och lingvistisk heterogenitet. Den kontext som teamet befinner sig i präglas av den organisationskultur som finns, då Schein (1984) påvisar en omedveten inlärningsprocess för sociala mönster. Effektivitet har vi valt att se på som anställdas upplevelse av prestation och tillfredsställelse (Gladstein, 1984) och Mayo (1945) påstår att organisationskultur kan stärka samarbetet genom standardisering av normer och värdering. Modellen belyser därför hur teamet påverkas av både dess individer med nationella och lingvistiska skillnader, samt av den rådande organisationskulturen inom det företag som teamet agerar i, när det kommer till teamets effektivitet.

3. METOD

I metodkapitlet introducerar vi läsaren för den strategi som vi har valt för denna uppsats. Läsaren får ta del av vårt resonemang kring urval, datainsamling, operationalisering samt vår diskussion kring uppsatsen validitet och reliabilitet.

3.1 Undersökningsansats

Med denna studie ämnade vi få en djupare inblick i de konsekvenser som heterogenitet i form av kultur som huvudkoncept samt nationalitet och språk som underkoncept kan ha på multinationella team. Den förhandskunskap vi hade kring ämnet multinationella team gjorde oss intresserade av att veta mer om sådana teams arbetssätt och den output de utmynnade i, där vi valde att inrikta oss mot effektivitet. Scheins (1984) kulturella nivåer är en utgångspunkt i studien av organisationskultur, då vi menar att även detta påverkat teamet och dess effektivitet, samtidigt som heterogenitet i nationalitet samt lingvistik kan göra det. Early och Mosakowski (2000) menar att just dessa koncept visat sig ha större influenser på teamet än andra kategoriseringar, såsom exempelvis demografisk heterogenitet.

3.1.1 Kvalitativ ansats

För att observera vad de valda inputsen spelar för roll för teams effektivitet, kan två olika undersökningsmetoder användas. Dessa metoder kallas kvantitativ metod eller kvalitativ metod. Vi valde den kvalitativa metoden, eftersom vi i denna studie ämnade få en djupare insikt i ett fåtal enheter. Jakobsen (2002) menar att den kvalitativa undersökningsmetoden bör användas när undersökaren vill få en större klarhet i vad som ingår i ett begrepp eller fenomen när mycket information kommer från få enheter, eller när sambandet mellan individ och kontext studeras. Den kvalitativa undersökningsmetoden lämpar sig då bäst för denna undersökning då individen och dess kontext studeras. Kvalitativ undersökningsmetod står för datainsamling genom intervjuer som sedan tolkas genom verbala analysmetoder (Patel & Davidson 2003). I denna undersökning används få undersökningsenheter för att kunna studera fler undersökningsvariabler, vilket Jacobsens (2002), menar lämpar sig bäst i en kvalitativ undersökningsmetod. Vidare samlades data in genom ord, vilket även detta ses som lämpligt för den kvalitativa metoden (ibid). Jakobsen (2002) påstår att kvalitativa metoder ofta inte ha som avsikt att kunna generaliseras till större populationer. Då vi är intresserade av att studera ett fåtal enheter, är vi medvetna om att resultatet från vår studie kommer ha vissa begränsningar när det gäller huruvida det är generaliserbart på andra enheter eller ej.

Vidare har en del nackdelar med kvalitativ metod kunnat påvisas. Bland annat har det sagts att kvalitativ metod snabbt genererar stora besvärliga databasunderlag eftersom denna metod litar på prosa i form utav anteckningar från intervjuer, intervjutranskriberingar samt andra dokument (Bryman, Bell, Mills, Yue, 2011). Dessutom finns det få väletablerade samt brett accepterade regler för hur dessa data ska samlas in. Dock ansåg vi att kvalitativ metod ändå var mest lämpligt för denna studie. Detta eftersom att vi aldrig kommer få ett för stort underlag, då studien inriktas på fallstudier, vilket innebär att antalet fall är begränsat (Eisenhart, 1989).

3.1.2 Fallstudie

Enligt Backman (1998) är det relativt vanligt att använda fallstudier som en del i det vetenskapliga arbetet. I fallstudier är utgångspunkten ett helhetsperspektiv för att få ut så mycket information som möjligt (Patel & Davidson, 2003). Detta stämmer överens med Wiedersheim-Paul och Eriksson (2006), som menar att en fallstudie innebär att ett fåtal objekt undersöks i en mängd olika avseenden. Vi ansåg att detta angreppssätt passade bäst för vår studie då vi ämnade studera och beskriva nyligen hända event inom multinationella team. Detta ligger i linje med Eisenhart och Graebners (2007) beskrivning av när fallstudier är ett lämpligt val.

Flera menar att problemet med fallstudier är att teorier inte kan generaliseras eftersom fallen inte är representativa (Eisenhart & Graebner, 2007). Dock är det inte generalisering som är huvudsyftet med fallstudier. Syftet är istället att utveckla en teori, och inte att testa den. Fallen är valda eftersom de är särskilt lämpliga för att belysa och expandera relationer och logik mellan diverse konstruktioner (ibid.). Hur vi valde våra fall, presenteras under avsnitt 3.2 Urval.

Eisenhart och Graebner (2007) menar att för många eller för få fall inte får användas. Färre fall än fyra gör det svårt att generera teorier med tyngd, och det empiriska underlaget kan lätt bli icke övertygande. Samtidigt innebär fler än tio fall att det blir svårt att hantera komplexiteten och mängden data. Då detta är en relativt liten studie, har fyra fall valts, vilket innebär att teorierna som sedan genereras fortfarande har en tillräcklig tyngd för att kunna rankas som valida. Dessutom ger det oss möjlighet att mer djupgående studera dessa fyra fall, utan att bli överväldigade av för stor mängd data. Ett fall i denna studie är ett multinationellt team som befinner sig i ett företag. Vidare menar Yin (2006) att fallstudiemetoden bör användas när kontexten är viktig för studien. Därtill hävdar Eisenhardt och Graebner (2007) att en fallstudie innebär att någonting studeras i sin naturliga kontext, där fenomenen verkligen sker. Detta innebär att de ej är isolerade från sin verkliga miljö, så som vid laboratorieundersökningar och experiment. Med detta som bakgrund, anser vi att vi har en stabil grund i och med vårt val av fallstudier.

3.1.3 Deduktion

Patel och Davidson (2003), beskriver den deduktiva undersökningsansatsen som bevisandets väg. Denna kännetecknas av att forskaren utifrån redan befintliga teorier drar slutsatser kring enskilda fall. I denna studie utgick vi från tidigare forskning inom områdena, *team, multinationella team, kultur, nationalitet, lingvistik, organisationskultur* samt *effektivitet*. Jacobsen (2002) vill dock göra gällande att det nu diskuteras mindre om rent deduktiva eller induktiva ansatser, utan att det istället kan ses som mer eller mindre öppna ansatser. Detta anser vi vara en bättre förklaring då Jacobsen (2002) vidare diskuterar att kvalitativa metoder oftare antar en induktiv ansats vilket inte stämmer i denna rapport, då vi utgår från en kvalitativ metod med en deduktiv ansats. Vidare menar Patel och Davidson (2003), att den deduktiva ansatsen styrker forskarens objektivitet genom att utgångspunkten tas från redan befintliga teorier. Dock menar både Jacobsen (2002) och Patel och Davidson (2003) att forskaren ska vara medveten om de risker som finns med att den tidigare forskningen påverkar rapportens riktning och innehåll, vilket kan göra att nya rön missas att upptäckas, eller att forskaren enbart finner det denne söker. I ett försök att minska eventuell påverkan valde vi att göra en mindre förstudie. Detta för att kontrollera att de teorier som vi utgått ifrån

kunde ses som väsentliga i samtal med individer som arbetar i multinationella arbetsgrupper och team. Detta behandlas under 3.3.2 Förstudie.

3.2 Urval

Vi vill återigen klargöra att denna studie är upplagd som en fallstudie med flera fall. Multipla fallstudier genererar ett robust resultat i form av teoribildning då alla de påståenden som görs har en fastare och djupare grund tack vare olika empiriska bevis (Eisenhart & Graubner, 2007). Dessutom undvek vi att välja fall slumpmässigt, då det varken är nödvändigt eller att föredra (Eisenhart, 1989). Istället bör fall väljas där det som avses observeras tros vara väldigt tydligt (ibid.). För denna studie innebar det att observera effektiviteten i team som består av medlemmar med skilda bakgrunder när det gäller kultur som huvudkoncept och nationalitet samt lingvistik som underkoncept. Därför har fokus riktats mot att lokalisera just denna typ av team.

Enligt Yin (2003) är det väsentligt att definiera vad fallet är för något. I vår studie, hade fallet bland annat kunnat vara företaget, nationaliteten eller teamet. Vi utgår från att de olika teamen är de olika fallen, och har sedan begränsat oss i vad vi vill studera, i detta fall effektivitet i form utav inputsen kultur, samt dess underkoncept nationalitet samt lingvistik, allt enligt Yins (2003) beskrivning om att avgränsa fallet. Ett annat beslut var att välja fyra fall att studera. Yin (2003) menar att flerfallstudier är att föredra framför att studera endast ett fall. Dessutom ges analysen en fördel när det finns något att jämföra med.

Då vi avsåg att studera multinationella team, ansåg vi att det var mest lämpligt att söka upp dessa team inom stora multinationella företag. Vidare valde vi att studera svenska företag, vilket gjorde att vi använde listan på www.VA500.se som underlag för urval. Denna lista påvisar information om Sveriges 500 största företag. Anledningen till att vi valde svenska företag, var för att vi på så vis kunde avgränsa oss till multinationella team i svenska företag i Sverige. Vi menar därför att vi i denna studie bidrar till att utveckla teori om team i svenska förhållanden.

Jakobsen (2002) diskuterar den strategiska urvalmetoden som ett möjligt tillvägagångssätt. Denna metod innebar att vi sökte upp de respondenter som vi ansåg kunde ge mest relevanta svar för studien. Vidare menar Jakobsen (2002) att denna typ av respondenter ofta är värtaliga, kunniga samt positiva till att medverka i studien. Vi valde att kontakta företagen genom telefon och mail. Efter det sjätte försöket hade vi fått godkänt från fyra företag, vilket var vårt mål för denna studie då vi ville undvika risken med att använda för många enheter och därmed få för mycket information att analysera. Nedan ses en tabell över kriterier för vårt urval:

Urvalskriterier (2012)	< (större/mer än) MSEK eller antal
Omsättning	5000
Antal anställda	15 000
Verksamma i antal länder	30

Figur 3: Urvalskriterier

För att få en spridning över olika branscher, kontaktades olika typer av multinationella företag. Detta för att på så sätt utvidga teorin genom flera olika varianter av branscher för att få in riktig information. Vi valde även företag där vi kunde få tillgång till övrigt underlag, i detta fall årsredovisningar, och övrig information från företagets hemsidor. Detta gjordes för

att kunna få en generell bild av företagens uttalade värderingar, deras mål och deras personal, då vi ansåg detta vara relevant för att få en helhetsuppfattning om företaget.

Vi bad att få komma i kontakt med respondenter som var delaktiga i team med medlemmar som besitter nationella och lingvistiska skillnader. Vidare sökte vi kvaliteten *erfarenhet i multinationella team*, då vi ville komma i kontakt med respondenter som hade varit delaktiga i multinationella team i över två år totalt. Detta för att öka sannolikheten för att respondenterna hade en riktig bild av upplevelsen av multinationella team. Detta resulterade i totalt sju skilda respondenter, varav dessa delades in i duos då de arbetade inom samma företag samt team. Vid ett fall deltog dock endast en respondent. Ett av företagen rekommenderade utländska respondenter till vår studie vilket innebar att en utav intervjuerna genomfördes på engelska. Vi ansåg att detta kunde ge ett internationellt perspektiv till vår studie, vilket gjorde att vi tackade ja till valet av dessa två respondenter. För att få så bred syn som möjligt på multinationella team och hur kultur som huvudkoncept samt nationalitet och lingvistik som underkoncept inverkar på dessa teams effektivitet, valde vi dessutom att träffa mer än en person per team, utom vid det fall där endast en respondent var tillgänglig. Detta kan sänka studiens giltighet, men då vi ansåg att detta fall var lika relevant som de andra beslöt vi oss för att ändå inkludera det i denna studie.

3.3 Datainsamling

Primärdata har samlats in under studiens gång. Enligt Jakobsen (2002) är det i första hand primärdata som bör användas, då sekundärdata är data insamlad av andra, ofta för ett annat syfte. Hur datainsamlingen sker beror på frågeställningens utformning samt på vilken undersökningsmetod som valts (Jakobsen, 2002). Vi har i denna studie samlat in primärdata genom personliga intervjuer, samt teoretiska källor genom befintlig litteratur. Vi tog även del utav hemsidor och årsredovisningar från de företag där teamen finns. Detta för att få en än större förståelse för var dessa team kommer ifrån och säkerställa att dessa team var rätt för denna studie.

Studien påbörjades med att samla in befintliga teorier för att få ett grepp om ämnet. Detta sammanställdes i teorikapitlet, och en förstudie gjordes sedan för att få grepp om det nuvarande teoretiska underlagets relevans. En del underlag i teorikapitlet omarbetades och lades till, för att få en så korrekt inriktning på studien som möjligt. Fallstudierna genomfördes sedan och sammanställdes i empirikapitlet tillsammans med relevant information från förstudien. Även efter insamlandet av empiri fick vissa teorier korrigeras, för att vi på så vis skulle kunna säkerställa att befintlig samt användbar teori behandlas i förhållande till våra observationer. Följande avsnitt kommer fokuseras mer ingående på vad vi tog hänsyn till vid varje typ av datainsamling.

3.3.1 Litteratur

I första stadiet av denna studie undersöktes ämnet genom sökningar på begreppen *Kultur*, *Kulturkrock*, samt *Team* i sökmotorer så som Google. Då kunskapen kring ämnet var begränsad gällde det inledningsvis att skapa en uppfattning kring ämnets storlek samt eventuella forskningslucka, för att undvika att starta en uppsats som redan fanns skriven. Material samlades in för att kunna skapa en schematisk teoretisk referensram. Vetenskapliga artiklar fann vi genom artikeldatabaserna Google Scholar, Summon samt ABI/Inform. Sökord som användes var *Cross Culture Organisations*, *Organizational Culture*, *Multinational Team* samt *National Culture*.

Genom litteraturundersökningen framkom det att mycket forskning gjorts inom området kultur samt grupper och gruppdynamik, men inte utifrån aspekten hur heterogena team utifrån huvudkonceptet kultur med dess underkoncept nationalitet samt lingvistik inverkar på ett multinationellt team. Utifrån denna kunskap kunde så småningom en frågeställning skapas. Detta stämmer överens med den process som Backman (1998) beskriver när han talar om hur litteratursökning bör genomföras och hur en frågeställning kan skapas. För att skapa en tyngd i teorikapitlet valde vi att använda oss utav väletablerade teorier så som Scheins (1984) tre kulturnivåer inom organisationskultur, men även en hel del nyare forskning inom områdena kultur, nationalitet och lingvistik (Lauring & Selmer, 2010; Haas & Nüesch, 2011; Stahl et al., 2010; Tung, 1993). Genom att använda vetenskapliga artiklar samt övrig litteratur har vi kunnat skapa en teoretisk referensram. Inom delar av uppsatsen har även litteratur i bokform använts som källa.

3.3.2 Förstudie

För att kunna greppa betydelsen av olika teories egentliga vikt för denna uppsats, valde vi att göra en förstudie. Förstudien innebar att vi ställde informella frågor till respondenter som befinner sig i situationer där de tillhör multinationella team. Frågorna rörde upplevelserna kring kulturella, nationella och lingvistiska olikheter i teamet. Förstudien gjorde oss medvetna om svårigheten av att samla in information som vi faktiskt behöver, vilket gjorde att vi förstod att intervjuguiden behövde en noggrann utformning. En respondent argumenterade för hur mycket det finns att lära från teammedlemmar med skilda bakgrunder, vilket gjorde att vi förstod vikten av teorierna kring detta. En annan respondent lyfte upp faktumet om hur beslutsfattandet och handlandet kan skilja sig åt samt otillräckliga färdigheter i engelska kan ställa till problem. Detta gjorde att vi förstod vikten av dessa frågor i vår intervjuguide när det gäller att kunna säga något kring effektivitet, eller kanske egentligen hämnandet av effektivitet. En av respondenterna förklarade hur samhörigheten i teamet var så stark, att några skillnader beroende på nationell och lingvistisk tillhörighet inte märktes av. Detta fick oss att förstå att organisationskultur på respondenternas arbetsplats kunde vara viktigt, varför vi senare valde att lyfta in Scheins (1984) modell på organisationskultur.

Det blev även tydligt att de tre karaktäristiska bastyper som Molleman och Slomp (2006) samt Klein och Kozlowski (2000) beskriver – det vill säga globala, delade samt komponerade attribut - kan användas för att förstå den verkliga heterogeniteten i teamet. En respondent ansåg exempelvis att teamet må vara multinationellt, men hänvisade ändå till många egenskaper som tydde på delade attribut inom teamet, vilket därmed gjorde teamet mer homogent. Utifrån de svar vi fick av dessa tre respondenter, kunde vi sedan bearbeta våra teorier. Detta innebar att vi kunde matcha praktisk erfarenhet i svenska företag samt teori som tar upp dessa företeelser i utländska företag, framförallt amerikanska, för att på så vis anpassa vår inriktning på denna studie. Utifrån denna förstudie samt det slutgiltiga valet av teorier kunde vi sedan skapa vår intervjuguide.

3.3.3 Operationalisering

De begrepp eller variabler som har funnits under litteraturundersökningen behöver översättas, för att aktuellt underlag sedan kan samlas in för en analys (Patel och Davidson, 2003). Detta innebär att vi definierade vad vi menade med de begrepp som vi ansåg vara viktiga, något som även Wiedersheim-Paul och Eriksson (2006) förespråkar. Därefter kunde vi formulera

våra intervjufrågor. Nedan följer en beskrivning på hur vi tänkte kring de olika begreppen och hur vi gjorde för att observera dessa i teamen.

Begreppen ↓ / Undersökning →	Studerades genom	Observerades genom att
Team	Att fokusera på de globala, delade och komponerade attributen, för att få en förståelse för teamets förutsättningar, (Klein & Kozlowski, 2000; Molleman & Slomp, 2006)	Ställa frågor kring globala attribut: storlek på teamet, ålder. Delade attribut: studera visioner i årsredovisningar, samt information på hemsidan. Ställa frågor om komponerade attribut: personliga egenskaper hos teammedlemmar samt gruppsammanhållningen
	Nationalitet Fokus på nationell tillhörighet, Att lyfta fram nationalism och nationell distans, (Ayub & Jehn, 2006; Dahlin et al., 2005; Haas & Nüesch, 2011; Tung, 1993)	Fokusera på individen: Ställa frågor kring hur den egna samt andras nationalitet uppfattas. Observera nationell distans genom att fråga om stereotyper och antaganden om andra i gruppen
Kultur	Lingvistik Att titta på kommunikation, kunskaps- och informations spridning samt lingvistiska strukturer och nyanser (Haas & Nüesch, 2011; Hofstede, 2001; Steer et al., 2010; Welch & Welch, 2009)	Fokusera på individen: Ställa frågor och be respondenterna ge exempel på hur kunskap/information sprids i gruppen, samt genom att fråga om språkförbistringar
	Organisationskultur Fokus på Scheins (1984) olika nivåer av kulturella skillnader: artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden	Fokusera på organisationen: Titta efter beteendemönster, fokusera på värderingar, leta efter antaganden genom att ställa frågor om beslutsfattande, normer, kommunikation.

Figur 4: Operationalisering av kultur samt team

3.3.4 Intervjuguide

I den teoretiska referensramen utvecklades ett resonemang kring centrala begrepp för denna studie. Efter att dessa begrepp operationaliserats, utgjorde de övergripande teman i intervjuguiden. Vi valde därför att dela upp intervjun under team, kultur, nationalitet och lingvistik. Detta stämmer med hur Bryman et al. (2011) beskriver att frågorna bör grupperas i olika sektioner eftersom detta tillåter ett bättre flyt i intervjun jämfört med att hoppa från ett ämne till ett annat. Intervjuerna avslutades sedan med frågor kring fördelarna med att arbeta i multinationella team samt eventuella utmaningar som respondenterna kunde se med dessa

team. De frågor och svar som framkom vid förstudien hjälpte oss mycket i utformandet av vår intervjuguide. Då vi menar att detta ämne kan upplevas som någorlunda abstrakt, kommer vi använda oss utav vad Bryman et al. (2011) kallar semistrukturerade frågor. Detta innebär att generella, öppna frågor ställs, som ger utrymme för följdfrågor. Detta för att med säkerhet kunna täcka de områden som vi avser att studera.

Frågorna var utformade för att i första hand ta reda på teamens utformning. Fokus lades sedan på kultur, organisationskultur, nationalitet och lingvistik, för att få svar på hur dessa inverkar på teamet och för att kunna få en förståelse för vad dessa kan innebära för teamets effektivitet. Exempel på frågor som kan besvara detta är: *"Vilka nationaliteter representeras i arbetsgruppen? Vad skulle du säga ifall du beskriver de olika nationaliteterna?"*, samt *"Finns det något exempel på när det har varit svårt att sprida information på det officiella språket?"*. Vid de situationer då vi ville ha mer utvecklande svar, använde vi oss utav följdfrågor, såsom *"Vad hände då?"*, *"Hur tänkte ni där?"*. Vi utvecklade även vad vi valde att kalla för en guide med avbockningsfrågor. Denna användes för att säkerställa att vi fått svar på för denna studie relevanta ämne. Exempel på detta var att fastställa att respondenterna sa något kring nationell distans samt informationsspridning, och att vi sedan kunde bocka av detta och gå vidare i intervjun:

NATIONELL DISTANS	<input checked="" type="checkbox"/>
Upplever du att det finns stereotypa förutfattade meningar, kring individerna i arbetsgruppens nationalitet?	
INFORMATIONSSPRIDNING	<input checked="" type="checkbox"/>
Hur sprids viktig information inom arbetsgruppen? Fördelar och nackdelar med dessa tillvägagångssätt?	

Figur 5: Illustration av guide med avbockningsfrågor

Intervjuguiden mailades till respondenterna i förväg, eftersom några respondenter var osäkra på ifall de var representativa personer för studien. Även ifall alla inte frågade om att få frågorna skickade till sig, valde vi att göra detta, för att på så vis vara konsekventa i vårt handlande. Vi är medvetna om att detta kan generera färre spontana svar från respondenterna. Samtidigt anser vi att detta ger respondenterna större utrymme till att själva analysera och fundera över sitt medlemskap i multinationella team, vilket därmed kan ge bättre och utförliga svar på våra frågor. Dessutom kan en fördel med att informera respondenterna i förväg om ämnet och frågorna vara att ett större intresse för deltagandet skapas hos dem. Förhandsinformationen kan även skapa en trygghet, då respondenterna vet vad intervjun handlar om (Jakobsen, 2002).

3.3.5 Intervju

Då två respondenter intervjuades under samma gång, innebar det att intervjuerna blev gruppintervjuer. Risken med detta är att en individ kan bli dominant och mer framträdande (Jakobsen, 2002). Vi är medvetna om att detta kan innebära att svaren påverkas, men gjorde ändå bedömningen att fler relevanta och intressanta åsikter kring multinationella team kunde framkomma på detta vis. För att säkerställa att de svar som våra respondenter gav oss skulle kunna granskas noggrant flera gånger om samt för att få en helhetssyn av materialet, spelades intervjuerna in. Wiedersheim-Paul och Eriksson (2006) menar att inspelning även innebär att andra forskare kan granska det grundläggande materialet. Vidare innebär inspelning att valda citat säkerställs samt att de kan lyftas fram ordagrant (ibid.).

Valet av hur intervjuerna utfördes skilde sig åt då en av intervjuerna behövdes genomföras över IP-telefoniprogrammet Skype. Detta var nödvändigt, eftersom respondenterna rent geografiskt befann sig på ett avstånd som gjorde det svårt att argumentera för att en besöksintervju var möjlig. Detta är inte det optimala sättet att genomföra intervjuer på, då Wiedersheim-Paul och Eriksson (2006) samt Jakobsen (2002) menar att besöksintervjuer är det mest lämpliga sättet att intervjuas på. Dock menar vi att en Skype-intervju är mer lämplig än en telefonintervju, eftersom Skype möjliggjorde att vi kunde se respondenterna, vilket skapar en annan närhet än vad en telefonintervju kan lyckas skapa. Vidare ansågs respondenterna som intervjuades över Skype som väldigt värdefulla för denna studie då de arbetar 100 % i multinationella team, vilket gjorde att vi inte var villiga att välja bort de värdefulla svar som vi ansåg att de kunde bringa oss.

3.4 Dataanalys

För att göra materialet mer lätthanterligt, transkriberades all muntlig data till en text. Uppgiften i analysen är att komma bortom det som kan ses som trivialt och sporadiskt deskriptivt. Istället är målet att fånga en helhetsbild, som ibland kan innehålla viktiga underliggande orsaksmekanismer (Backman, 1998). Vi följde Eisenhardt och Graebners (2007) förslag om att studera insamlad data på flera olika vis för att på så sätt öka sannolikheten för att hitta riktiga mönster. Exempelvis skapade vi olika kategoriseringar och dimensioner samt valde att göra både inomfallsanalys som mellanfallsanalys. På så vis blev mönster framträdande, vilket gjorde att vi kunde konstruera slutsatser utifrån detta.

3.5 Källkritik

Källkritik kan även ses som en urvalsmetod, då insamlad data valideras och data behålls samtidigt som onödig eller oanvändbar data selekteras bort. Syftet med källkritik är enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (2006) att ta reda på ifall källan är valid, med andra ord ifall den mäter det den ska mäta, om den innehar relevans för forskningen, samt om källan är reliabel och fri från systematiska felvariationer. Vi har därför utgått från följande fyra källkritiska kriterier (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 2006):

- **Samtidskrav:** Källan måste återge resultatet eller upplevelsen av situation i samband med att det sker. Om detta skulle ske vid ett senare tillfälle uppfylls inte samtidskravet
- **Tendenskritik:** Besvarar frågor kring vilka egenintressen uppgiftslämnaren har. Källor kan visa motsatta tendenser och då användas för att balansera varandra
- **Beroendekritik:** Kontrollerar om källorna är beroende av varandra, samt att källan är vad den utger sig för att vara
- **Äkthet:** Källans äkthet måste kontrolleras samt värderas av forskaren. Denna punkt har aktualiserats genom användningen av digital information

Vi menar att vi överlag har använt oss utav aktuella artiklar som underlag för den teoretiska referensramen i denna studie. Äldre artiklar och teorier som valts har varit sådana som inom sitt ämne varit välansedda och testade av flera forskare i efterhand. Vidare har vi varit noggranna med att välja källor som har påvisat hög validitet genom att välja källor som citerats av andra vetenskapliga artiklar. Äktheten har kontrollerats genom att vi använt oss utav artiklar som är publicerade i trovärdiga tidskrifter. Dessutom har vi använt oss utav artiklar som både stärker varandra, samt påvisar olikheter, allt för att skildra den aktuella forskningen inom området.

3.6 Validitet och Reliabilitet

Patel och Davidsson (2003), menar att en hög validitet säkerställer att vi undersöker det som avses undersökas, medan en hög reliabilitet säkerställer att observationerna sker på ett tillförlitligt vis. Jacobsen (2002) nämner att validitet avser att visa på uppsatsens giltighet, vilket kan delas upp i två aspekter; intern och extern giltighet. Den interna giltigheten kan även benämnas begreppsmässig giltighet, då den avser att kontrollera att de operationella definitionerna observerar det som avses observeras. Den externa giltigheten avser kontrollera i hur stor omfattning resultaten kan generaliseras och återanvändas i andra sammanhang (Jacobsen, 2002).

Denna undersökning bygger på en kvalitativ undersökningsmetod där ett litet urval i specifika kontexter har studerats. Jacobsen (2002) påstår att kvalitativa metoder ofta inte har som avsikt att kunna generaliseras till större populationer. Detta leder till att den externa giltigheten kan ifrågasättas då de slutsatser som dras inte kan generaliseras i andra sammanhang. Dessutom intervjuades endast två individer per team, vilket innebär att de gav oss sin subjektiva uppfattning om andra teammedlemmars beteenden och handlande, vilket därmed påverkar validiteten negativt. Att ett av fallen endast bestod utav en respondent, påverkar även den validiteten negativt. Dock menar Yin (2006) att validiteten i studien stärks ifall flera olika fall används, vilket har gjorts i denna studie. Dock är detta en relativt liten studie där endast fyra fall studerats. Fyra fall är dock tillräckligt för att de slutsatser som sedan genereras fortfarande har en tillräcklig tyngd för att kunna rankas som valida (ibid.) Vi har även stärkt validiteten genom att noga lokalisera samt observera den typ av team och teammedlemmar som vi menar är lämpligast för denna studie. Även det faktum att en förstudie gjorts, kan ses som en styrka när det gäller studiens validitet. När det gäller våra intervjufrågor, har några av frågorna inneburit att respondenterna gett sin subjektiva uppfattning om andra teammedlemmars beteende eller handlande, vilket innebär att validiteten kan ifrågasättas. Dock anser vi att dessa frågor är viktiga för vår studie, eftersom de påvisar hur respondenterna upplever andra teammedlemmar och kan ge en bredare syn på heterogeniteten i teamet och dess påverkan på effektiviteten.

Reliabiliteten värderar resultatens tillförlitlighet samt visar på eventuella felkällor som kan störa resultaten. Det finns flera bakomliggande faktorer som kan påverka resultaten, vid kvalitativ undersökning kan det i synnerhet vara interaktionen mellan intervjuare och intervjuobjekt, kunskap hos intervjuobjektet samt kontexten vid intervjusituation (Jacobsen, 2002). Patel och Davidsson (2003) nämner tillförlitlighet som ett annat ord för reliabilitet. I denna studie har reliabiliteten bland annat förstärkts genom att informationen från undersökningen lagrats, vilket gett möjlighet till att granska informationen flera gånger om för att säkerställa att den uppfattats korrekt. Vi har även försökt skapa välformulerade och tydliga frågor, för att minska risken för att respondenterna inte ska förstå frågan. Samtidigt har reliabiliteten sänkts, då företagen samt respondenterna hållits anonyma, vilket innebär att denna undersökning inte går att utföra en gång till. Dock gav anonymiteten möjlighet för respondenterna att ge ärliga svar, då de vet att ingen information kan kopplas samman med dem. Den största svagheten med denna studie utöver att respondenterna varit för få, är operationaliseringsprocessen. De genomförda observationerna kan ses som instabila, då respondenterna till viss del svarar på olika saker vid samma frågor, samt att vi avser att säga något om organisationskulturen baserat på frågor som inte varit tillräckligt anpassade för detta. Resultaten kan därför ha störcs, vilket medför låg reliabiliteten.

3.7 Etik

Enligt Jakobsen (2002) är anonymitet för respondenterna något som forskaren måste ta ställning till när studien genomförs. Då anonymitet kan innebära att respondenterna upplever en större frihet till att svara uppriktigt (ibid.), valde vi att presentera respondenterna med fiktiva namn. Vidare ombads alla respondenter att läsa igenom texten i empirin innan den publicerades. Detta gjordes för att försäkra att en rättvis bild av respondenterna skulle nå fram, samt att vi inte missförstått dem i deras beskrivningar och förklaringar av olika situationer, tankar och idéer kring multinationella team. Ett godkännande införskaffades även av respondenterna angående att publicera den text som skrivits om vardera respondent och dennes upplevelse av multinationella team. Vi bad även respondenterna om godkännande för att spela in intervjuerna. Enligt Jakobsen (2002) kan inspelning göra respondenterna osäkra. Dock godkände alla respondenter att vi spelade in materialet och ingen sade sig ha problem med att bli inspelade.

4. EMPIRI

Detta kapitel innefattar vårt empiriska material. Genom ett narrativt berättande vill vi förmedla respondenternas arbete, upplevelser samt tankar och idéer kring att befinna sig i multinationella team. Varje fall presenteras var för sig varefter kapitlet avslutas med en empirisk jämförelse fallen emellan. Inom varje fall diskuteras beteenden och tankar kring kultur utifrån nationalitet, lingvistik och organisationskultur.

4.1 Presentation av Alfa

Över en skype-intervju på eftermiddagen, ungefär när fikan vanligtvis brukar hållas, genomfördes en intervju med två respondenter ifrån Alfa. Intervjun påbörjades med skratt och glada tillrop och känslan var att detta skulle bli en intervju med två glada, öppna, och positiva kvinnor. Båda två var nyfikna och intresserade av att få dela med sig av sina upplevelser kring sin arbetsplats och sina arbetskamrater. De två respondenterna, Alfa A och Alfa B, arbetar på företagets R&D avdelning i vad de kallar en usability group. Arbetet består utav innovations- och förbättringsprocesser inom bland annat robotteknik, rederier och mobilteknik. Alfa A, en kunnig, eftertänksam och glad kvinna, är född i Sydamerika men uppvuxen i Kanada. Hon påbörjade sin karriär som mjukvaruutvecklare i diverse industrier och arbetade med detta i fem år. *"And then I went back to school and got my PhD in system engineering"*. Alfa A har dessutom erfarenhet från att befinna sig i akademien, innan hon hamnade i Sverige och på Alfa i januari 2012. Alfa B, en finländsk kvinna med ett härligt skratt och en positiv inställning, har även hon en PhD: *"I have been doing quite a lot of mobile stuff /.../ I have my master and PhD in computer science. And I got my PhD while working for Nokia"*.

Känslan av att detta är en plats med högutbildade individer bekräftas av att Alfa A säger följande fras: *"In our group now, when they are recruiting any new; you have to have a PhD. That is a requirement"*. Vidare uppstår en känsla av att denna typ av yrke och den typ av person som du är när du har detta yrke, för de olika medlemmarna samman. Alfa B uttryckte sig på följande vis: *"We have similar personalities, so that sort of overshadows the nationality. Because our team is a bit... We like to work together, we are very collaborated, and we are respectful of each other"*.

Flera gånger under intervjun återkommer respondenterna till hur roligt de har med varandra. De olika nationaliteterna skojar det ofta om, med skämt om vad som är typiskt för olika nationaliteter. Det är på detta sätt som de stereotypiska bilderna av olika nationer framträder, men i själva gruppen är det enligt respondenterna egentligen ingen som personligen kan kategoriseras under en särskild stereotyp. Istället används allmänna stereotypiska bilder av nationer för att sprida glädje och skratt inom gruppen. Alfa B: *"I don't think of people like citizens of some country, I think about them as my colleagues."* Att teammedlemmarna kommer från sju olika nationaliteter, är mest en slump. De länder som representeras i gruppen är Sverige, Nederländerna, Kanada, Pakistan, Finland, Makedonien och Kina. Alfa A säger följande kring själva rekryteringsprocessen:

"They do not sort of trying to have a certain diversity, with people from different countries; it is more on a one-to-one basis. So on the interviews [with potential team members] we have other people from the group involved, to see it from a personality perspective, if they can fit in with the rest of the group. But apart from that, I do not think that there is any emphasize on anything."

Vad som märks under intervjun är att respondenterna inte lägger någon vikt vid olika nationaliteter. Det har aldrig uppstått något som hindrat gruppen från att vara effektiva som i grunden bottnat i heterogena nationaliteter. Teamet består bevisligen av nationellt skilda kulturer, men i teamet ges det inget utrymme. Alla arbetar utifrån samma förutsättningar och alla vill bidra till att bästa möjliga resultat kan levereras från gruppen. Det uppenbarar sig att det på företaget råder en visst antagande av hur du förväntas bete dig. Alfa B beskriver hur hon aldrig förr varit på en så öppen arbetsplats som denna: *"If I compared my previous employment with working here, I think [Alfa] is a more social working place. I used to sit on my desk most of the day before. Over the lunch we spoke a bit with each other, but other from that, there were not so much discussions. It is much more social here."* Detta sociala umgänge på arbetsplatsen uppskattas av respondenterna och båda är tillfreds med sin anställning. De beskriver hur de trivs med varandra och hur en "vi-känsla" existerar inom teamet. De tillfällen då nationaliteterna märks av, är när särskild kunskap inom ett visst geografiskt område efterfrågas. Även det faktum att teamet idag agerar i en platt organisation var från början något förvirrande för teammedlemmar som är vana vid något mer hieratiska strukturer. Alfa A: *In the previous places that I have worked, we didn't really do anything with the manager. So... the hierarchy is a bit different. The manager is the boss, so you do not go swimming together, haha."* Alfa B: *"I told my family in Finland that I went swimming with my colleagues and my boss, and they were like: WHAT?!"*

Precis som på många andra internationella företag, är det officiella språket engelska. Dock menar respondenterna att företaget tycker det är viktigt att introducera de utländska medarbetarna för det svenska språket. Alfa B: *We tend to work in English. But like I mentioned before; we try to have group meetings in Swedish. Some of the emails are even in Swedish.* Alfa A: *Yeah... So then some of us have to use Google translate!*

Både Alfa A och Alfa B anser att det är tillfredsställande att öva sina färdigheter i det svenska språket. De två kvinnorna upplevs som intresserade av att lära sig nya saker, vilket verkar återspegla hela den organisationskultur som råder på företaget. Att innovation och förnyelse är en del av arbetsplatsen går inte att ta miste om. Diskussionen fortsätter med hur det från företagets sida finns krav på att tilltänkta anställningskandidater kan behärska det engelska språket väl. Alfa B menar att det dessutom finns utskrivet i platsannonserna. Alfa A berättar följande:

"We were about to recruit a student from Japan, and he was obviously very skilled technically, but we could not understand him at all, so it was hard to get a real picture of his knowledge level, so we could not hire him".

Att kunskap i det engelska språket är viktigt är därför något som båda två håller med om. På grund av företagets eftertänksamhet att anställa personer med god förmåga i det engelska språket, har språkförbistringar aldrig direkt varit något problem inom teamet. Problemet uppenbarar sig först när teamets internationella medlemmar ska kommunicera med andra delar av Alfa, där engelskan inte nödvändigtvis är det bästa sättet att kommunicera på, eftersom svenska fungerar som officiellt språk på vissa avdelningar. Alfa A: *"sometimes we go to the business units, and the working language there is very often Swedish, so it is a little bit hard to communicate, since not everyone is comfortable in English."*

Alfas usability group är alltså ett team bestående av medlemmar med skilda nationaliteter och modersmål, men som aldrig lagt någon värdering vid dessa skillnader. Alfa B: *"I don't find that there is so much of a difference in the group, it could be because of personalities, that we*

have similar personalities". De känner sig lika och identifierar sig med sina teammedlemmar eftersom de anser sig ha liknande personligheter och intressen. Visst kan det vid möten ibland ta längre tid än vad en del teammedlemmar är vana vid, på grund utav olika tidsramar för hur noga något ska diskuteras innan ett beslut tas. Alfa A berättar om hur teammedlemmarnas gemensamma intresse för dem samman. Hon beskriver hur engagerade medlemmarna är, hur alla vill vara med och utveckla nya system och nya innovativa sätt att förbättra och förnya företagets processer och produkter. Alfa B fyller i med att detta intresse gör medlemmarna väldigt samarbetsvilliga med varandra, och hävdar att alla vill prestera och visa vad de kan. Alfa B: *"we are very enthusiastic about our work and what we do. Because we are the only group that does this work at [Alfa], so there is some prestige"*.

Efter avslutat Skype-möte känner vi oss välinformerade och kunniga om den arbetssituation som Alfa A och Alfa B befinner sig i. I Alfas R&D avdelning, i the usability group, tycker de genuint om varandra. De är stolta över vad de arbetar med och ser varandras personligheter tydligare än varandras nationalitet och modersmål. Det viktiga är att du passar in i gruppen, men samtidigt anser företaget att du måste behärska det engelska språket: annars kan viktiga kommunikationsutbyten utebli. I respondenternas arbetsgrupp föreligger inga större språkbarriärer, detta har Alfa sett till genom att endast anställa dem goda kunskaper i det engelska språket. Språkbarriärerna framkommer istället vid kontakt med andra delar av Alfa, samt vid kundkontakt. Det vi tar med oss, är den öppenhet och ödmjukhet gruppen enligt våra respondenter visar för varandra, samt det faktum att Alfa förebygger språkbarriärer, genom att anställa medarbetare med utvecklade språkkunskaper.

4.2 Presentation av Beta

Platsen för intervjun; en industrilokal i nordvästra Skåne. Från utsidan kan du inte ana att den röda tegelbyggnaden huserar ett av världens största företag. Det är först vid entrédörren som vi kan urskilja en liten, liten skylt, för att då förstå att vi kommit rätt. Väl innanför dörren öppnar sig ett ljust, modernt kontorslandskap med öppet upp tillnock; det vill säga hela vägen upp till femte våningen. Möblemanget går inte att ta miste på, det är som att vandra rakt in i företagets katalog, allting går att känna igen från Betas stora varuhus. Under väntetiden i receptionen kan vi se medarbetare stå och fika vid kaffemaskinerna på varje våningsplan. Klädseln är modern och stämningen upplevdes som väldigt avslappnad. Vi lotsas sedan in i ett litet inglasat gruppum, där färgerna går i vitt och rosa.

Vi träffar Beta A, en man i sina bästa år, som efter sin examen inom ekonomi arbetat för Beta sedan tidigt 70-tal. En resa som tagit honom till koncernens olika huvudkontor, först i Danmark, sedan Holland för att sedan komma tillbaka till Sverige under 2000-talet. Beta B, en kvinna med en annan arbetslivsbakgrund, eller som hon själv beskrev det *"Jag har gjort lite externpraktik, som vi brukar kalla det för"*. Hennes resa har gått ifrån försvarsbranschen till energibranschen, för att nu slutligen ha landat i möbelbranschen med titeln HR Manager.

När intervjun tar fart, märks det fort att de båda respondenterna är väl inskolade i företagets strategiplaner och företagets värderingar, vilket kommer att genomsyra hela intervjun. Beta B förklarar deras nya strategiplan inför 2020, och att denna bland annat innefattar ett mångfaldsperspektiv vid rekrytering till företagets olika staber. Samtidigt säger Beta B även: *"BETA-kulturen är väldigt tongivande i och med att vi värderingsrekryterar. Vi rekryterar på värderingar."* Det framkom att de nationaliteter som förekommer i staberna i dag är tyskar, spanjorer, kineser, kanadensare, italienare, briter, amerikaner, danskar och rumäner. Vi försöker under intervjun att riva de murar av företagsvärderingarna, för att se vilka skillnader

som kan finnas mellan olika nationer och nationaliteter. En öppning för detta gavs, och Beta B berättar:

”Vi rekryterar på värderingar. Det är klart att utifrån ledarskap kan det vara så. I Sverige har vi mycket delaktighet, engagemang och våra ledare är i grunden väldigt öppna i allting. Att man i Tyskland och USA inte är vana att vara så delaktiga i allting och få möjligheten att säga sin åsikt i tunga beslut, eller som i Sverige att vi kan få en boll och så gör vi något med den. I vissa andra kulturer behöver man mer en tydlig delegerande ledare, vilket gör att man inte kan förvänta sig att folk börjar ta tag i saker utan de behöver styras med.” Beta A fortsätter, *”Det kan råda lite förvirring när den svenska managementstilen kommer ut till länder som i gamla Östeuropa och Kina. De är mer vana vid att bli styrda. Där kan den svenska modellen gå fel, då de plötsligt tror att allt är fritt”.* Beta B inflikar: *”Tyskland är väldigt hierarkiskt och i USA och England är det likadant. Vi har ju mycket konsensusbeslut, vilket de inte är vana vid”* Beta A, avslutar med: *”... ibland tar det jåkligt lång tid att fatta beslut”.*

Intervjun fortlöper och Betas värderingar återkommer, ibland nästan som ett mantra genom citat som: *”Vi försöker att checka av mot värderingar och kultur när vi har våra intervjuer”, ”Det är våra värderingar som styr, om man sedan kallar det riktlinje eller guidelines”, ”Vi tänker inte så ofta på länder”.* Så plötsligt händer det igen, en lucka i muren öppnas och de båda respondenterna börjar diskutera värderingarna och dess giltighet världen över. Beta A förklarar: *”Det är lite intressant, för många av Betas värderingar kommer ifrån norra Europa och gäller dessa då verkligen i Saudiarabien? Det är ju lite svårt. För det är mycket av det som faller sig naturligt för oss, men det stämmer inte där. Så det blir säkert en del konflikter mellan länder”.*

När vi talar vidare om olika nationaliteter, menar de att fördomar ofta finns, men att Betas kultur förminskar dem. Beta A: *”Det finns nog alltid typiska fördomar Om att tyskarna är det ordning och reda på. Vilket brukar stämma! Och ju längre söder ut man kommer, blir det lite mer mañana [skratt]. I regel har många jobbat inom [Beta] ett antal år och är då präglade av [Betas] värderingar och då är det inte så stor skillnad i alla fall.”*

Precis som vi märkte när vi väntade i företagets reception, är kaffe en del av kulturen. Beta B: *”Kaffe får kosta vad det ville för det var viktigt, och man löser många problem över kaffe.”* Vidare förklarar Beta A hur roligt det varit att arbeta på Beta: *”vi brukar säga att [Beta] är som ett nytt företag var tionde år. Det har ju varit en otrolig utveckling. Det fanns inte så många varuhus och vi var inte så många anställda när jag började en gång.”* Beta B instämmer i uppfattningen om att Beta är en rolig arbetsplats, och det är lätt att urskilja hur väl respondenterna är tillfreds med sina jobb. Förutom kaffe, så är själva fikan viktig. Beta B: *”Fika är väldigt viktigt för oss, det handlar inte om själva fikan, utan att du berättar vad ni håller på med just nu och jag berättar vad jag håller på med. Då föder vi varandra och vi får ännu bättre idéer tillsammans, även om det kommer från olika håll.”*

Att Beta har sin ursprungspunkt i just Sverige menar respondenterna spegla hela företaget. Beta A: *”Jag är inte säker på att det skulle vara samma värderingar om vi kom från Spanien eller nått sånt. Så visst... Det är inte alla som passar in och som då väljer att sluta på [Beta]. Så det är viss stil absolut.”* Beta B: *”Grund grejen är att vi ska möta varje medarbetare där den är och ge den en chans. Vi pratar inte så mycket om vilket land man kommer ifrån utan mer stötta och hjälpa dig utifrån den situationen som du sitter i just nu.”*

När intervjun glider över till området lingvistik, händer något i rummet. Känslan av att det pågår en försäljning av företagsvärderingarna släpper. Koncernspråket är engelska. Här behövs inga värderingar, istället uppstår en genuin känsla av detta är en självklarhet för alla inblandade. De båda respondenterna vittnar om vikten av att kunna uttrycka sig samt att kunna göra presentationer på engelska. Denna kunskap väger tungt inom Beta. Beta B säger: *"Att man kan prata engelska och uttrycka sig, det är ett krav på alla befattning som jag rekryterar till"*. Beta A fyller i, *"Det är knappt ett problem här, man förutsätter att alla kan engelska"*. Beta A, som haft en lång och trogen karriär inom Beta, ger oss en inblick i koncernspråkets historia och hur detta utvecklats. Även om engelskan är självklar idag, har den inte alltid varit så:

"Vi började i Schweiz internationellt och sedan Tyskland och vi hade tyska som andraspråk efter svenska fram till 1985. Idag är tyskan fortfarande tredjespråk inom Beta. Engelska först, sen svenska och sen tyska då. Det blev en chock för tyskarna sen när vi gick över till engelskan, de var ju inte så duktiga på det och de var vana vid att få information från oss på halvknackig tyska. Då var det mycket svårare för dem att förstå informationen och på den tiden hade vi inte heller samma krav på engelskan."

Beta B, utvecklar detta genom att ge oss en inblick i de problem som kan förekomma idag, då individer kan hantera de skilda språken på olika nivåer:

"En utav killarna, han kunde svenska men var tysk, men han ville att vi alla pratade engelska, så att vi som inte heller hade engelska som modersmål skulle vara på samma nivå. Annars tyckte han att man hade ett försprång om man pratade svenska."

Även Beta A har varit med om situationer liknande denna, och berättar följande:

"Det märker man ibland när det kommer till engelsmän och amerikaner, de tänker inte på det. De tror att vi kan engelska lika bra som de. Det kan bli problem ibland, just vid känsliga lägen, när känslor är inblandade. Då har dem klart ett oerhört försprång som de inte alltid tänker på!"

När det var dags att avsluta intervjun lät vi respondenterna fundera kring de utmaningar och fördelar som finns inför framtiden; med att arbeta globalt och i multinationella team. Beta B menar att det finns en svår balansgång idag, då tekniken tillåter att man inte behöver träffas. Samtidigt påpekar Beta A fördelarna med att få input från övriga världen och att finnas närvarande lokalt.

När intervjun var över, lämnades vi med en stor hög tryckt material som Beta B tagit med till oss. I högen hittar vi det mytomspunna testamentet; den heliga skriften, som alla nyanställda får ta del av för att kunna känna till och ta del av Betas värderingar. Uppfattningen efter intervjun innebar en förtrollande känsla av detta magnifika företag som styrs av det som de kallar *common sense*. Sammanfattningsvis konstaterade vi att inverkan av individens kultur och nationalitet många gånger suddas ut av företagets värderingar, men när vi skrapar på ytan, vittnar skillnaderna på synen kring ledarskap, och lingvistiska nyansers påverkan om att det finns skillnader mellan de olika nationaliteterna.

4.3 Presentation av Gamma

Bilen rullar in genom vakten och vi närmar oss ett möte med Gamma, ett företag som med all heder kan representera svensk industri. Kontoret i denna del av Sverige ses som kompetenscentrum för hela verksamheten. Här skapas nya verktyg och pressar för produktion inom värmeöverföring, separering samt flödeshantering. Respondenterna Gamma A och Gamma B har sina kontor i de baracker som ligger i anslutning till produktionen. Lokalerna är trånga och de två avlånga barackerna svetsas samman av ett gemensamt fikarum med några bord med tillhörande stolar samt en mikrovågsugn. Bara en dörr skiljer kontorslokalerna från den enorma hall där verktygen behandlas och där stora delar av produktionen sker. Gamma A, en man från Danmark, känns förhållandevis ung i sammanhanget. Gamma B, även detta en man, sitter som operations manager och rapporterar till Gamma A. Gamma B, har gjort en resa inom företaget under drygt trettio års tid, från verktygsmakare till beredare, för att sedan få utökat personalansvar och slutligen nå den positionen som han idag innehar.

Tankar kring att individers personligheter kan spela roll för sättet att agera, är något som nämns av Gamma A. Han nämner att det kan vara lätt att skylla på kulturella eller språkliga skillnader, och funderar över huruvida detta kan lösas genom att lära känna den enskilda individen:

”Det man måste göra är att lära känna de människor som man jobbar med. Idag finns det väldigt mycket elektronisk hjälp, det är lätt att prata i telefon, det är lätt att skicka mail, man kan ha länk eller Skype-kommunikation, men för att bryta några av dessa barriärer så måste man träffas, det är A & O, då blir det en människa på andra sidan. Då får man en bättre bild av vem man är och hur vi jobbar.”

Gamma B berättar att han sitter i ett internationellt nätverk med teammedlemmar från Sverige, Frankrike, Indien, Kina, Italien och Ryssland och talar öppenlydande om de stereotypiska antagande som han menar kan finnas kring de olika nationaliteterna.

”Kineserna är väldigt lyssnande och ödmjuka, jag har aldrig upplevt någon besserwisser eller liknande, utan de lyssnar och tar åt sig. De vill gärna lära sig och vara tillmötes. De säger precis som Japanerna ”Yes” till allting, så det får man passa sig för, för ”Yes” betyder inte alltid att de har förstått. Utan de säger ”Yes” för att de har lyssnat, så där måste man säkerställa att de har förstått//...// Italienaren, det är mycket diskussioner och i vissa fall gör dem bara det som dom blir tillsagda att göra. Sen beror det på vad det är för folk man har med sig, men det är svårt, man får ligga på dem.”

Gamma B diskuterar vidare, och nämner att ett annat typiskt beteende för italienare är att de sällan fokuserar på själva grundproblemet, utan istället löser problem för dagen, vilket ofta resulterar i att problemet återkommer. Vidare vill dem gärna föra många och långa diskussioner, något som Gamma B även upplever som lite franskt. Gamma B menar att detta kan upplevas som frustrerande för svenskar: *”Då vill man bara ta verktygen och göra det själv. Det kan jag höra på killar härifrån också, som då tröttnar på diskussionen när man knappt vet vad det är man diskuterar längre”*. Vidare upplever Gamma B att italienarna ofta vill verka duktiga, och föredrar att göra det på sitt sätt, framför att lyda de råd som Gamma:s kompetenscentrum kan ge.

Även Gamma A talar om stereotyper kring olika nationaliteter och ger oss följande infallsvinkel:

”Det är absolut en fördel att ha den typen kulturell förförståelse. Nackdelen är att det blir lite lätt att skylla saker på kulturella skillnader. Exempelvis, det är de himla italienarna, de skiter alltid fullständigt i vad man säger, de gör ingenting utan att chefen säger till dem”

Intervjun går vidare och de båda respondenterna fortsätter att tala väldigt öppet kring de skillnader som finns mellan olika nationaliteter och nationella kulturer. Vid en redogörelse för organisationsstrukturen ger Gamma A oss en inblick i de hierarkiska skillnader som finns nationer emellan och hur dessa kan påverka företaget i olika beslutsprocesser:

”En skillnad är att i vissa länder betyder hierarkin jättemycket, och man kan inte alls föreställa sig att agera utanför hierarkin. I Sverige och i Danmark är det inte alls så, och det är inte konstigt att man går förbi hierarkin. I andra länder blir det då inga beslut, eftersom att chefen måste ta beslutet, men chefen själv ser att de inte har kompetens att ta beslutet och då dröjer det. För många gånger känner de inte att de kan gå till sin organisation och fråga om svar eftersom att de då tappar ansiktet. De vill inte visa att de inte kan, eftersom att chefen ska kunna allting. Och det kan ställa till det som in i bomben och -försena saker och ting och det kan bli ett blaha-svar. Då måste man vara uppmärksam, för då kan det vara så att man måste gå förbi organisationen från centralt håll.”

Gamma B, som arbetar väldigt nära produktionen och värnar om det goda hantverket och kvalitén, berättar om de skillnader som han upplever existerar nationer emellan, när det gäller kvalitetstänket.

”Om vi tar kineserna, de är fullt medvetna om att de i det landet har mycket som bara ska hålla en kort tid. Vi lär ju ut att det ska hålla längre tid och att det inte är lönt att slarva. Annars kommer vissa nationaliteter direkt att slarva. Det kan vara en sådan sak som att underhålla klippverktyg och hur viktigt det är. Att man har koll på grejerna. Indien är likadant. De tar ju sig vidare, men de kanske kör längre med grejerna när de är utslitna.”

Diskussionen fortsätter och vi börjar tala om tidsuppfattning. Gamma B menar att svenskar ofta är punktliga, medan andra nationer inte har samma synsätt på team. Han berättar bland annat om ett möte som skulle hållas över internet:

”Det som vi uppfattar som nu, att det ska hända, nä det kan ju vara en vecka i Sydeuropa och i Indien kanske vi pratar en månad. De fattar inte innebörden av att det måste ske idag! Och det är samma sak i Ryssland. Det kan vara så att man har ett avtalat möte och antingen så dök de inte upp eller så kom de en kvart för sent. Sist hade vi ett exempel, då hade vi en avtalad tid kl. 10.00, så ringer de upp kvart över tio eller halv elva, eller så kommer de in via chat, och frågar om vi kan ha mötet nu, fastän att det var för en timme, eller halvtimme sedan, då kan man få till svar att, ja, då var jag på lunch.”

När vi behandlar ämnet lingvistik, märks det tydligt att detta drag för multinationella team är något som respondenterna ofta funderar över. En beskrivning ges kring hur språkbarriärer upplevs vara ett vardagligt problem i respondenternas arbete i multinationella team. Engelska är det officiella språket, men ofta brister de utländska medlemmarnas färdigheter i detta språk. Även dialekter upplevs vara ett problem och Gamma B säger följande:

”Det är nästan svårare att de bryter på sina hemspråk, för det blir indisk-engelska, kinesisk-engelska, japansk-engelska och ibland kommer det in andra ord eller brytningar som gör att

det är svårt att förstå. Man får repetera några gånger, sen blir man också van vid att höra dem, så kan man lära sig.”

Gamma B berättar även att för att underlätta diskussioner, tas vissa delar ibland på medlemmarnas modersmål:

”Ibland gör vi så på mötena att vi tar det på våra egna språk. Att man säger; Du, vi tar det på svenska. Som nu när vi satt här med Ryssland, för att det skulle gå snabbare tog vi något på svenska och det gäller detsamma för dem, att de tar någonting på ryska. Det gäller framförallt när det kommer till teknik och det är komplicerat, och de har ingen nytta av det, då tar vi det på svenska för att sen kunna ge dem ett svar.”

Respondenterna talar länge och väl kring ämnet lingvistik, De delger att de inom företaget har börjat utvidga sättet att kommunicera på, för att undvika språkförbistringar i största möjliga grad. Missförstånd och kommunikationsmisstag undviks genom att mailkonversationer många gånger innehåller bilder med pilar, och att en bild säger mer än tusen ord kan vara en sanning här. Detta gäller de mailkonversationer som innehåller teknisk information.

Gamma A: *”Vi är väldigt noga med att folk skickar bilder till oss och ritar pilar och pekar när de ska förklara någonting, för text; det kan vara helt värdelöst. Vi kan lägga hur mycket tid som helst på att förstå vad de pratar om, men skickar de bara bilder, så blir det så mycket tydligare. Det är så vi kan bryta några av de språkliga barriärerna”*

Gamma B: *”Det är också så att när folk är fysiskt närvarande och man kan peka på saker och ting så upplevs språkbarriären som mycket mindre. Om folk ska sitta och förklara någonting över telefon och de inte kan orden, då blir det jättesvårt att kommunicera. Genom mötena eliminerar man även den delen, då kvarstår kulturskillnaderna, när man har försökt att minimera effekterna av dåligt språk och otillräcklig kompetens.”*

När de båda respondenterna sedan förklarar att den tekniska kompetensen värderas avsevärt mycket högre än kunskapen i det engelska språket, kom detta inte som en överraskning.

När bilen rullar ut genom vakten tänker vi på den stolthet och det självförtroende som finns inne i lokalerna vi lämnat bakom oss. Ett mecka utifrån erfarenhet och teknisk kompetens som finns för hantverket inom branschen och den omtanke som finns för att bevara kvalitén. Här är det praktisk erfarenhet som regerar. Att kunna hantera hantverket går långt före förmågan att kunna förklara eller presentera idéer på koncernspråket. Det som förundrar oss är den öppenhet, delgivenhet och medvetenhet som finns kring de skillnader och problem som uppstår mellan olika nationaliteter. Vi reflekterade även över det ”vi och dem” resonemang som genomsyrade intervjun och som gav en känsla av ett splittrat team.

4.4 Presentation av Delta

I en av Sveriges största studentstäder tornade ett högt kontorskomplex upp sig, DELTA i stora bokstäver pryder hustaket och vi hade hittat fram till förpackningsindustrins moder. Vi kliver in den avsedda ingången för besökare och får våra besökskort utskrivna. Medan vi väntar på att Delta A ska komma ner och hämta hos, studerade vi människorna som passerar förbi. Män och kvinnor klädda i kostym eller dräkt, stegen är snabba och målinriktade och konversationerna går allt som oftast på engelska. Arbetsplatsen andades verkningsfullhet. Vi

tar hissen upp ett antal våningar. Kontoren är enkla rum med fönster mot korridorerna, alla med små besöksbord och en TV avsedd för olika presentationer och videomöten.

Delta A startade intervjun med en genomgång av företagets historia och var de befinner sig idag, hur organisationsstrukturen ser ut och hur försäljningen ser ut världen över. Det sprids en känsla av att Delta A skulle kunna genomföra denna presentation mitt i natten. Delta A är en man i övre femtioårsåldern, som efter utbildning till ingenjör på åttiotalet arbetat som teknikchef, säljstöd och nu produktchef inom förpacknings- och produktionsområdet för livsmedel. På frågan vilken erfarenhet han har av multinationella arbetsgrupper och team svarar han: *"Jag har aldrig jobbat någon annanstans"*. Idag arbetar han och de team han befinner sig i med länder och kontinenter såsom Kina, Nordamerika, Sydamerika, Sydeuropa och Indien.

"Kina är ett land som i början inte hade så mycket förståelse för den här industrin och tog först riktig fart 2003, men som bara på några år har blivit riktigt duktiga och det har hänt mycket. Och det är helt klart hit vi säljer mest maskiner. Nordamerika är likt Centraleuropa och Sydeuropa, det är väldigt kompetenta, de ställer väldigt tuffa, specifika och hårda krav. De har väldigt klara åsikter om vad de förväntar sig och vad de vill ha. Sydamerika, Afrika, Ryssland är kanske lite mer där Kina var för ett antal år sedan. De kan fortfarande ställa krav, men kanske inte riktigt så avancerade krav".

Intervjun genomsyras av ett personlighetsfokus och detta är ständigt återkommande som förklaring till eventuella skillnader mellan individer och dess nationalitet.

"Nä, stereotyper det vet jag inte. Det har mer med personlighet att göra. För visst kan man hitta en sydamerikan som är lika tystlåten och eftertänksam som jag är. Samtidigt du kan hitta en svensk som pladdrar på värre än den värsta fransosen eller spanjoren, eller italienaren ännu mer. Det är snarare, personligheter. Det finns inget som är rätt eller fel när det gäller personligheter, det finns bara olikheter. Så det gäller ju att man drar nytta av varandra. Man måste vara medveten om svagheterna och utnyttja styrkorna hos de olika individerna och det tror jag snarare är kopplat till personlighet än till nationalitet"

Även när det gäller fördelarna med att arbeta i multinationella arbetsgrupper finns det ett fokus på den individuella kompetensen:

"Det är klart att det är bra att jobba i en internationell miljö och att man på den vägen lär sig att förstå hur övriga världen agerar, det är en form av allmänbildning och en kompetens som är bra att ha. Men det viktigaste är rätt kompetens snarare än skilda nationaliteter."

Inte förrän intervjun närmar sig det lingvistiska området kan en tendens av skillnad mellan de olika nationaliteterna anas. Utgångspunkten är en skattning av sin egen kompetens i koncernspråket engelska och en skattning av de övriga teammedlemmarnas kompetens i koncernspråket. En etta innebär inga förkunskaper och en sju, modersmål:

"Jag kanske är en femma. Jag kan ju göra mig förstådd överallt. Använder kanske inte alltid rätt ord i alla lägen men det jag skriver har jag skrivit i trettio år, så man är ju rätt så van vid engelskan. I projektgruppen skulle jag säga att man ligger mellan tre och fem. Amerikanen är ju rätt så bra på engelska, tysken är också rätt så bra på engelska, en trea eller fyra skulle jag säga, kinesen har det ju lite besvärligare, en tvåa, där får man ibland hjälpa till, fråga om det är det så de menar, de har svårt".

Även om vi kan skönja skillnader mellan nationaliteterna blir vi snabbt varse, att kompetens i koncernspråket ses som en sekundär kunskap, mot den tekniska kompetensen som anses vara primär.

Det starka fokus som finns mot individens unika personlighet och kompetens ligger fortfarande som ett lock. När så intervjun ska avrundas och en av slutfrågorna ska ställas, är det som att locket lyfts och en ny dimension av intervjun öppnar sig. Delta A redogör för de utmaningar som finns inför framtiden när det gäller att arbeta i multinationella arbetsgrupper:

”Det är rätt så komplext. Man måste vara ödmjuk mot nationella särdrag. Man måste vara medveten om hur man uttrycker sig. Exempelvis mot en kines, det finns något som heter losing-face, att det är väldigt känsligt om man inför andra kollegor skulle bli förlöjligad, det är väldigt känsligt! Detta måste man vara medveten om, då det i Sverige inte är så farligt att skämta om någon vid fikabordet, medan det i Kina kan vara förödande om man gör det mot en kund. Den typen av särdrag måste man vara ödmjuk inför och medveten om”

På väg ut från byggnaden passerar vi receptionen och lämnar in våra besökskort, det sista vi ser är klockorna på väggen, som visar vad klockan är i olika delar av världen. Dessa är symboliska för mycket av det vi tar med oss från intervjun. Effektivitet utifrån prestation, att kunna utnyttja tiden maximalt, närvaron runt om i världen, och vikten av att finnas lokalt representerade som Delta A beskrev som en av de stora konkurrensfördelarna, är framträdande. Dock är det viktigaste avtrycket efter intervjun, betydelsen av de enskilda individernas personlighet och kompetens, vilket skapar intryck av att nationell och lingvistik heterogenitet får stort utrymme, medan organisationskulturen suddigt går att utläsa mellan raderna.

4.5 Empirisk jämförelse av fallen

Genom att möta respondenterna från Alfa, Beta, Gamma och Delta fick vi möjligheten att äntra fyra unika företag och ta del av deras verklighet när det kommer till att arbeta i multinationella team och arbetsgrupper. I samtliga fall finns det gemensamma nämnare, men det finns också skillnader i synen på kultur utifrån nationalitet samt hantering och prioritering av lingvistisk kompetens.

Alfas, Betas, Gammas och Deltas respondenter har olika infallsvinklar utifrån hur de ser på nationalitet. I Alfa upplevs personligheten överskugga nationaliteten, och Alfa A och Alfa B upplever inte att nationaliteten är något framträdande drag i deras arbetsgrupp. Istället är det individen och dennes personlighet som syns. Dock är respondenterna medvetna om stereotyper för olika nationaliteter, vilket ibland förekommer på arbetsplatsen, men då genom att på ett skämtsamt sätt beskriva olika nationaliteter. Betas respondenter talar om värderingar, och hur dessa suddar ut nationalistiska skillnader. Respondenterna från Gamma kunde däremot diskutera hur nationalistiska skillnader bidrar till stereotypiska antaganden. Inom deras team är stereotyper framträdande, och respondenterna menar att det är användbart att vara medveten om de beteenden som individer från olika nationer innehar, då det underlättar arbetet i form av snabbare beslut. Även om respondenten från Delta menar att stereotyper inte är särskilt framträdande inom det team han arbetar i, är han ändå medveten om de stereotypiska antaganden som finns kring olika nationaliteter. Delta A nämner dock, precis som Alfa A och Alfa B, att det är personligheten som ges fokus, då det är den som är

framträdande. Alla respondenter har möjlighet att uttrycka sig kring olika stereotypiska antaganden i teamet, då alla arbetar i team med teammedlemmar från en mängd olika länder.

Fallen påvisar hur företagen samt teamen försöker minska betydelsen utav skillnader för medlemmarnas nationalitet. Detta görs exempelvis genom att göra som Alfa samt Delta, det vill säga genom att se till individens personlighet och i Betas fall genom att rekrytera individer till teamet med liknande värderingar. Gamma, är dock i en mer utsatt situation än de övriga företagen, då Gammals respondenter är delaktiga i arbetsgrupper som inte bara är multinationella, utan även befinner sig på geografiskt olika platser, vilket gör att respondenterna inte känner personerna i arbetsgruppen särskilt väl.

En av de största skillnaderna mellan företagen som uppenbarade sig under intervjuerna, var deras syn på lingvistik samt hur denna kompetens värderades mot teknisk kunskap jämfört med fackkunskap. Samtliga fyra företag innehar engelska som koncernspråk och för samtliga av våra respondenter kan detta ses som deras andraspråk, för Alfa A, dock modersmål. Inom Alfa och Beta värderas kunskapen i koncernspråket mycket högt. Alfa efterfrågar det i platsannonser, och de utländska medarbetarna förväntas vilja lära sig svenska, allt för att kunna passa in på arbetsplatsen och för att underlätta kommunikationen. Gamma och Delta värderar den tekniska kunskapen som primärkompetens. Även de önskar ökade färdigheter i engelska i arbetsgruppen, men är mer flexibla och förstående för att detta inte alltid är möjligt. Dock är det också dessa företag, framförallt Gamma, som har störst problem med att kommunicera och fatta beslut, på grund av de språkförbistringar som sker inom arbetsgruppen.

Utifrån ett helhetsintryck av intervjuerna kunde vi urskilja en viss skillnad mellan de olika företagen. Alfa samt Beta; två företag som ser möjligheterna med att arbeta i multinationella team, som känner ett behov av att mötas över hela världen och samtidigt ger ett intryck av att detta är en naturlig del i utvecklingen. Detta ger en viss kontrast mot Gamma, där arbetet i multinationella team idag innebär hinder och svårigheter för att förstå varandra, samtidigt som det är ett nödvändigt ont för att expandera. Delta är företaget som hamnar mittemellan. Det är en naturlig del av företagets möte med kunderna lokalt att arbeta i multinationella team, samtidigt som att utbytet nationaliteter och kultur emellan inte ses som nyttomaximerande.

Det som är framträdande i både Alfa och Beta, är hur organisationskulturen slagit rot inom teamet, vilket får teammedlemmarna att lämna skillnader i nationalitet och lingvistik. I sitt professionella yrkesliv präglas de mer av organisationskulturen än någon av de två kulturella nämnarna nationalitet och lingvistik. Gamma har i nuläget inte lyckats etablera en lika stark organisationskultur som framförallt Alfa och Beta, varefter nationella och lingvistiska skillnader tycks göra sig påmind mer tydligt inom Gammals team.

5. ANALYS

Detta kapitel behandlar analysen av vår teoretiska referensram samt insamlad empirisk data. Analysen är strukturerad utifrån en inomfallsanalys för respektive fall, samt en mellanfallsanalys för de olika fallen i studien. Analyserna behandlar multinationella team utifrån huvudkonceptet kultur och underkoncepten nationalitet och lingvistik. samt organisationskultur, samt dess eventuella inverkan på teams effektivitet

5.1 Analys av fallet Alfa

Enligt Ba Banuta-Gomez och Rohrer (2011), kan beteckningen *Team* tolkas som *Togheter Each Achive More*. Early och Mosakowski (2000), utvecklar detta vidare och menar att multinationella team ofta har tillgång till stor variation samt relevant expertis, vilket borde resultera i ökad prestation. Respondenterna på Alfa berättade om den bredd av kunskap som teamet innefattade och nämnde hur de arbetade tillsammans för att nå utsatta mål. Att hjälpas åt genom ömsesidigt beroende, nämner Campion et al. (1999) som en del i att nå ett effektivt team. Haas och Nüesch (2011) nämner hur nationell heterogenitet påverkar teams förmåga att kommunicera samt samarbeta. Dock menar Alfa A och Alfa B att nationaliteten inte är framträdande bland deras teammedlemmar, vilket i så fall borde innebära att kommunikationen och samarbetet inom denna grupp inte påverkas av de olika nationaliteterna.

Intressant är hur Recardo och Jolly (1997) nämner att initial analys innan team sätts ihop sällan sker i många organisationer. De nämner dessutom detta som en faktor till att team inte når framgång. Respondenterna Alfa A samt Alfa B skildrar en rekryteringsprocess där förmågan att passa in i teamet är ytterst väsentligt och vittnar samtidigt om teamets starka sammanhållning och gemenskap. Alfa genomför alltså den initiala analys som Recardo och Jolly (1997) efterfrågar. Vidare upplevde respondenterna en stark sammanhållning teammedlemmarna emellan. Detta kan kopplas ihop med det som Klein och Kozlowski (2000) kallar delade attribut; det vill säga erfarenheter, attityder, uppfattningar, värderingar, tankesätt samt beteende som hålls gemensamt av medlemmar i ett team. Molleman och Slomp (2002) benämner detta som en del i stark gruppsammanhållning. Mullen och Copper (1994), menar vidare att sammanhållningen är viktigt, då detta leder till bättre samarbete mellan medlemmarna i teamet. Sammanhållning och väl fungerande samarbete går att koppla till den effektivitet som bygger på hög tillfredsställelse och prestation utifrån anställdas upplevelse enligt Gladstein (1984). Den väl genomförda rekryteringsprocessen till team inom Alfa, kan så skapa en ökad effektivitet. Följande citat är sagt av Alfa A:

“ We have similar personalities, so that sort of overshadows the nationality. Because our team is a bit... We like to work together, we are very collaborated, and we are respectful of each other.”

Brett et al. (2009), berättar att det finns fyra typer av kulturella skillnader som bottnar i skilda nationaliteter och som kan skapa destruktiva konflikter inom multinationella team. Två av dem är skilda attityder mot hierarkier samt normer gällande beslutsfattande. Skilda attityder mot hierarkier innefattar det faktum att team ofta innehar en platt organisationsstruktur, vilket medlemmar från västvärlden är vana vid, men som kan skapa förvirring för de medlemmar som kommer från kulturer med andra förväntningar på hierarkin (ibid). Denna förvirring är något som de båda respondenterna på Alfa upplever då de beskriver problematiken som

uppstår för medlemmar i teamet när det inte läggs vikt vid hierarkier i det dagliga arbetet. Brett et al. (2009) diskuterar normer gällande beslutsfattande utifrån den tid, beslutsprocesser anses ta. Även denna problematik vittnar respondenterna på Alfa om, då några teammedlemmar vill fatta beslut direkt, medan andra vill vänta och vara säkra på den insamlade informationen kring beslutet. I denna situation går det indirekt att tolka den frustration som Brett et al. (2009) beskriver kring problematiken i beslutsprocesser. Denna frustration kan anses påverka den tillfredsställelse som de anställda upplever och då även teamets effektivitet i form av minskad tillfredsställelse.

Steer et al. (2010) samt Haas och Nüesch (2011), anser att lingvistiska problem i teamets dominerande språk, kan förhindra effektiviteten i multinationella team. Steer et al. (2010) menar att oberoende av nationalitet, försöker de flesta av oss, göra oss förstådda, men att ett misslyckande av detta kan leda till frustration, samt verka oproduktivt. Detta kan ses som en faktor till minskad effektivitet utifrån den tillfredsställelse och prestation som Gladstein (1984) behandlar. Vid återkoppling med respondenterna vid Alfa, verifierar de båda att de inte föreligger några lingvistiska problem inom själva teamet, utan att dessa hittas vid kommunikation med andra delar av Alfa. Dessutom nämnde de hur kompetensen i koncernspråket engelska är avgörande för vidare anställning. Detta innebär att enbart teknisk kompetens inte är tillräcklig samtidigt som den lingvistiska kompetensen anses vara en viktig faktor för Alfa vid anställning. Detta innebär i sin tur att effektivitet teampresterande inte förhindras av språket, något som Steer et al. (2010) samt Haas & Nüesch (2011) annars nämner kan ske. Alfa A:

“*We were about to recruit a student from Japan, and he was obviously very skilled technically, but we could not understand him at all, so it was hard to get a real picture of his knowledge level, so we could not hire him.*”

Schein (1984) diskuterar organisationskultur utifrån gemensamma grundläggande antaganden, värderingar samt artefakter och Mayo (1945) menar på att en standardisering av dessa faktorer kan skapa en gemenskap och sammanhållning samt förmåga att uppnå uppsatta mål. Respondenterna på Alfa vittnar båda om den tillhörighet som finns på företaget, samt teammedlemmarnas förmåga att arbeta tillsammans för att uppnå förväntade mål. Detta kan tolkas som att den starka organisationskultur som framkommer suddar ut eventuell påverkan från nationella samt lingvistiska heterogeniteter i teamet.

Thylefors et al. (2005) diskuterar det faktum att det verkar föreligga en stark korrelation mellan upplevd effektivitet och teamets klimat. Ett positivt teamklimat kan därav innebära högre effektivitet. I respondenternas team är stämningen positiv. Detta borde då enligt Gladstein (1984) samt Thylefors et al. (2005) innebära hög effektivitet. Enligt respondenterna själva är det relativt effektiva, dock anser båda två att möten emellanåt kan ta för lång tid. Bakka et al. (2006) diskuterar även att organisationskulturen och det sociala kapital som denna kan skapa, kan påverka effektiviteten till det positiva. I fallet Alfa urskönjs detta tydligt då deltagarna i teamet har en stark sammanhållning samt god gemenskap även utanför arbetet. Hollenbeck et al. (2004), nämner hög effektivitet som något som delvis framkommer genom väl genomarbetad teamkomposition. Genom respondenterna Alfa A samt Alfa B framkommer det faktum att stor vikt läggs vid sammansättning av teamet, vilket vidare kan kopplas samman med det positiva teamklimat som skildas under intervjun. Detta trots den upplevda lingvistiska problematiken som kan verka hämmande för teamets prestation.

5.2 Analys av fallet Beta

Respondenten Beta B skildrar en rekryteringsprocess där tilltänkta medlemmars värderingar stäms av mot företagets värderingar. Vidare innebär detta att endast individer med överensstämmande värderingar går vidare till anställning inom teamet. Utifrån Klein och Kozlowski (2000) diskussion kring attribut innebär detta att de individuella teammedlemmarnas variation i komponerade attribut minskar samt att de delade attributen blir än mer förstärkta. Detta var något som Beta A och Beta B delgav som ett problem, att de inom teamet eventuellt kunde bli för lika. Enligt Klein och Kozlowski (2000) utgår både delade attribut samt komprimerade attribut från upplevelser, värderingar, tankesätt samt beteende, dock föreligger där en skillnad, då delade attribut delas av samtliga medlemmar i teamet och de komprimerade attributen ser till individuella variationer. Molleman och Slomp (2006) och Janis (1972) påvisar att denna starka samstämmighet kan skapa intolerans mot avvikande idéer samt framtvunga överensstämmande. Överensstämmande värderingar som resten av teamet ses som en förutsättning för anställning, men ingen av respondenterna talat om någonting som kan innebära ett ogillande mot avvikande idéer.

Samtidigt som heterogenitet i form utav nationalitet benämns som en källa till effektivitet i team (Ayub & Jehn, 2006; Zander et al., 2012), menar Ayub och Jehn (2006) dessutom att stark nationalism och nationell heterogenitet kan hämma effektiviteten samt skapa distans mellan teammedlemmarna. Genom den rekryteringsprocess som förespråkas inom Beta, går det att tolka det som en möjlighet till att övervinna denna distans mellan medlemmarna och dess påverkan på effektiviteten. Detta innebär således att Beta både hämmar effektiviteten genom att skapa för homogena team där det enligt Molleman och Slomp (2006) kan förekomma intolerans mot avvikande idéer, samtidigt, som de kan öka effektiviteten genom den starka samanhållning som kan överbrygga nationell distans samt nationalism. Att individer från skilda nationella kulturer kan föredra att arbeta på skilda vis (Bird et al., 1999) är inget som märks inom Betas team. Istället har träning och utbildning inom företaget skapat en gemensam syn på hur uppgifter ska lösas. Denna gemensamma syn på arbetssätt tycks också ha gjort att förutfattade meningar och antaganden om stereotyper för olika nationaliteter suddats gör, vilket gör att det som Ayub och Jehn (2006) betecknar som nationell distans inte märks av. De team som Beta A och Beta B tillhör består utav medlemmar som har heterogena nationaliteter. Då Beta är ett företag som värderar internrekrytering högt, innebär detta att Brett et al.s (2009) olika nationellt kulturella skillnader sällan märks av på grund utav den prägel som organisationskulturen satt på medlemmarna. Beta kan därför anses ha lyckats med att skapa en sådan organisationskultur som Mayo (1945) förespråkar, där standardisering av normer och värderingar stärker samarbetet. Vidare återkommer respondenterna ofta till företagets värderingar, vilket är en av Scheins (1984) huvudpelare i sin beskrivning av organisationskultur.

Ayub och Jehn (2006) samt Zander et al. (2012) utgår ifrån att organisationer som vill skapa effektiva team sätter samman individer med relevanta kunskaper samt färdigheter för den specifika uppgiften, vilka många gånger tillhör skilda nationer samt kulturer. Enligt respondenterna, har Beta de senaste två åren haft ett fokus på att inom staberna rekrytera från ett mångfaldhetsperspektiv, vilket i så fall stämmer överens med Ayub och Jehn (2006) samt Zander et al. (2012) tillvägagångssätt för att skapa effektiva team.

Genom insamlad data från intervjun med Beta A och Beta B, samt trycktmaterial som gavs vid intervjutillfället, tydliggörs det faktum att det finns en stark organisationskultur genom tydliga riktlinjer samt värderingar. Champion et al. (1999) tar bland annat upp att adekvat

utbildning, information samt uppmuntran kan gynna skapandet av effektiva team, vilket stämmer väl överens med den support som Beta A och Beta B menar finns hos företaget. Dock gör respondenterna gällande att det finns kulturella skillnader när det gäller förväntningar på ledarskapet och dess utförande, samt beslutsprocessen. Brett et al. (2009) diskuterar denna problematik i två av sina punkter som kan leda till destruktiva konflikter inom teamet, då detta kan innebära förvirring samt frustration för medlemmarna i teamet. Beta B:

”I vissa andra kulturer behöver man mer en tydlig delegerande ledare, vilket gör att man inte kan förvänta sig att folk börjar ta tag i saker utan de behöver styras med.”

Hofstede (2001) samt Steer et al. (2010) gör gällande att det dominerande språket vid internationella affärer idag är engelska, detta bekräftas av de båda respondenterna från Beta, då engelska är koncernspråk. Steer et al. (2010) samt Haas och Nüesch (2011), beskriver problematiken kring lingvistisk kompetens och att bristande kunskap inom området kan verka hämmande för teamets prestation. Respondenterna Beta A och Beta B, menar att problematiken kring detta inte är nämnvärd, då det förutsätts att samtliga som rekryteras till de befattningar Beta B är ansvarig för, kan bruka engelska språket. Vidare belyser dock respondenterna den problematik som uppkommer när medlemmar i teamet besitter olika mycket lingvistisk kompetens, då detta kan upplevas som ett under- respektive överläge i känsliga diskussioner. Denna problematik bekräftas av Brett et al. (2009), som menar att medlemmar i teamet som inte brukar det dominerande språket flytande, kan få svårigheter med att kommunicera sin kunskap. Vidare menar Brett et al. (2009) att detta kan innebära att teamet inte använder dessa medlemmars expertis, samt att det kan skapa frustration eller antaganden om inkompetens. Detta kan ses som underlag för destruktiva konflikter och hämmande av effektiviteten i teamet då tillfredsställelsen för de anställda minskar och prestationen för de anställda hämmas. Genom kompetenskravet i engelska, undviker Beta denna problematik och skapar då ett mer effektivt team. Beta B:

”Att man kan prata engelska och uttrycka sig, det är ett krav på alla befattning som jag rekryterar till.”

Hollenbeck et al. (2004) framhåller att hög effektivitet i team skapas genom teamkomponering, support, träning samt utformning av arbetsuppgifter. Genom respondenternas skildring av fallet Beta, görs det evident att rekryteringsprocessen är väl genomarbetad och att det utifrån Hollenbeck et al. (2004) kan ses som en faktor till skapande av hög effektivitet inom teamet. Samtidigt som den homogenitet som skapas vid rekryteringen enligt Molleman och Slomp (2006), kan verka hämmande på de fördelar som Hollenbeck et al. (2004) vill göra gällande för team. Detta visar på komplexiteten av multinationella team och dess sammansättning för att uppnå högsta tillfredsställelse och prestation.

5.3 Analys av fallet Gamma

Ayub och Jehn (2006) och Zander et al. (2012) menar att organisationer som vill skapa effektiva team sätter samman individer med relevant expertis för specifika uppgifter, många gånger med skilda nationaliteter. Samtidigt menar Early och Mosakowski (2000), att heterogeniteten visat sig ha en skadande inverkan på team, och att de först efter att de lärt sig integrera samt kommunicera med varandra, kan skapa en gemensam identitet. Haas och

Nüesch (2011) menar att nationell heterogenitet kan komma att komplicera teams förmåga att interagera samt samarbeta och att relationskonflikter samt konflikter under arbetsgång kan vara relativt vanliga. Ayub och Jehn (2006) vill då göra gällande att denna typ av konflikter kan utlösas av nationell distans som skapas genom indirekt lärande stereotypiska antaganden kring grupper och individer. Genom den skildring som gavs utav respondenterna från Gamma, går det att tolka tydliga stereotypiska antagande kring olika nationaliteter. Gamma A gjorde gällande att dessa antaganden både kunde ses som en fördel, då kunskap kring dessa leder till mindre kultur-krockar samtidigt som de kunde vara en nackdel, då de användes som enkla bortförklaringar. Genom respondenternas diskussion kring nationell distans visar den dock på de svårigheter som Haas och Nüesch (2011) hänvisar till i teams svårigheter att samarbeta samt integrera. Respondenternas kunskap kring stereotyper kan användas för att undvika missförstånd och då öka effektiviteten. Detta bekräftas även av Brett et al. (2009), som hävdar att det inte finns något rätt eller fel när det gäller multikulturella problem, utan att det viktiga är att känna till vilka olikheter som existerar.

Hofstede et al. (2002) beskriver hur individer från skilda nationella kulturer spelar det sociala spelet med olika regler. Detta är tydligt i de team som Gammas respondenter befinner sig i, då de ofta beskriver interaktionsproblem vid arbetet i sina internationella team. Brett et al. (2009) redogör för fyra typer av kulturella skillnader som bottenar i skilda nationaliteter. Dessa kan skapa destruktiva konflikter inom ett multinationellt team. I redogörelsen utav direkt kontra indirekt kommunikation gör Brett et al. (2009) gällande att teammedlemmarnas relation kan bli lidande då kulturella skillnader gällande kommunikation inte är kompatibla med varandra. Skillnaderna är störst mellan västerländsk kultur och då explicit kommunikation samt österländsk kultur där kommunikationen sker mer indirekt och där innebörden döljs i meddelandets presentation (ibid). Detta gjorde sig väl gällande för Gamma vilket bekräftades utav respondenterna genom tydliga skildringar utav situationer där denna problematik förekommit. Respondenterna bekräftade att detta kunde försvåra samarbetet samt hämma effektiviteten, då många missförstånd uppstår vilket resulterade i att den upplevda prestationen minskade. Även skillnader i förhållande till hierarki, skildrades av respondenterna, som vittnade om problematiken i beslutsprocesser. Brett et al. (2009), redogör för denna problematik och benämner skilda attityder mot hierarkier, samt skilda normer vid beslutsfattande som ett underlag för destruktiva konflikter. I Gammas fall kan detta ses som hämmande faktor på effektiviteten. Detta kan tyda på en svagare organisationskultur, då en standardisering av normer och värdering enligt Mayo (1945) kan främja en starkare sammanhållning och gemensamma idéer om hur överordnade mål ska nås.

”
*En kulturell skillnad är att i vissa länder betyder hierarkin jättemycket, och man kan inte
alls föreställa sig att agera utanför hierarkin.*”

Steer et al. (2010) samt Haas och Nüesch (2011) gör gällande att problematik kring det dominerande språket kan förhindra teamets prestation. Vidare menar Brett et al. (2009) att medlemmars brister i det dominerande språket kan leda till att övriga teammedlemmar underskattar dessas kompetens vilket kan resultera i att teamet hamnar i ett dödläge. Genom respondenterna Gamma A samt Gamma B, gavs en utförlig beskrivning av den problematik som finns inom företaget, vad det gäller kompetens samt förmåga att kommunicera i det dominerande språket engelska. Detta skildrades genom kommunikationens förfarande i bilder. Samtidigt som bristen av lingvistisk kompetens kan hämma effektiviteten har Gamma funnit en lösning för att undvika språkförbistringar samt missförstånd och kan då vidare reducera denna brists inverkan på effektiviteten. Detta genom att den upplevda prestationen då ökar.

Respondenterna gjorde gällande att medlemmar till teamet primärt rekryterades utifrån teknisk kompetens, men det gick att skönja att de brister som finns inom det dominerande språket eventuellt kan leda till en viss underskattning av medlemmarna i teamets kompetens, vilket Brett et al. (2009) bekräftar. Dock bör denna skillnad i kompetens även ses utifrån det faktum att Gamma i Sverige ses som ett kompetenscentrum, då medarbetare med den högst kompetens, samt längst erfarenhet arbetar här.

” Ibland gör vi så på mötena att vi tar det på våra egna språk. Att man säger; Du, vi tar det på svenska. Som nu när vi satt här med Ryssland, för att det skulle gå snabbare tog vi något på svenska och det gäller detsamma för dem, att de tar någonting på ryska. Det gäller framförallt när det kommer till teknik och det är komplicerat, och de har ingen nytta av det, då tar vi det på svenska för att sen kunna ge dem ett svar. ”

Campion et al. (2009) diskuterar fyra förslag som bör uppmärksammas vid designen av team, för att kunna uppnå så hög effektivitet som möjligt. I den tredje samt fjärde punkten förmedlas vikten av adekvat utbildning, information, uppmuntrande, samt kommunikation och social support. Stora delar av den process som de båda respondenterna från Gamma redogjorde för, bekräftas av dessa punkter. Denna process visar att Gamma försöker utveckla sitt arbete och på så vis skapa konkurrensfördelar genom bättre teamprestationer. Detta kommer sedan enligt Campion et al. (2009) leda till än effektivare team.

I intervjun med respondenterna Gamma A och Gamma B kunde vi skönja ett vi och dem resonemang. Detta innebär att det som Mayo (1945) beskriver som gemenskap och förmågan att standardisera värderingar och är ett svagt inslag i respondenternas team. Även det faktum att respondenterna har lätt för att se skillnader mellan sig själva och sina andra teammedlemmar, stärker detta antagande om en svagare organisationskultur. Detta vi och dem perspektiv utmynnar många gånger i ett missnöje bland respondenterna, som otaliga gånger beskriver problematiken i att samarbete med övriga teammedlemmar. Detta kan tolkas som en lägre grad av effektivitet i och med den minskade tillfredsställelse som samarbetsproblemet innebär. Vidare kan vi och dem perspektivet också innebära att de anställda inte kan se sin del i ett större sammanhang, vilket förespråkas av Mayo (1945) i strävan efter en stark organisationskultur. Under intervjun med Gammas respondenter framkom aldrig företagets värderingar, vilket enligt Schein (1984) annars är det som kan fås genom intervjuer, dokument eller kontrakt. Även detta kan därför ses som ett tecken på en mindre framträdande organisationskultur.

5.4 Analys av fallet Delta

Klein och Kozlowski (2000) menar att komponerade attribut visar på ting som utmynnar från teamets individuella medlemmars uppfattningar, värderingar, tankesätt och beteende, vilket refererar till deras ålder, färdigheter och personliga egenskaper. Early och Mosakowski (2000) gör även gällande att multinationella team ofta har tillgång till relevant expertis, vilket kan öka teamets prestation. Genom att förstå samt ha förmågan att utnyttja de fördelar som teamheterogenitet medför, menar Ayub och Jehn (2006) att chansen för att skapa ett högpresterande team ökar. Respondenten Delta A skildrar en verksamhet som sätter stort fokus på den enskilde medarbetarens personlighet samt kompetens. Detta kan utifrån tidigare resonemang tolkas som framgångsfaktor för effektiva samt högpresterande team. Ayub och Jehn (2006) menar vidare att fokus bör läggas på att hitta de gemensamma attribut, ofta teammedlemmarnas kunskaper och färdigheter, som för medlemmarna samman. Detta för att öka möjligheten till ett mer effektivt

samt kreativt team. Detta arbete bekräftas av Delta A, då fokus vid rekrytering är individens kompetens för att kunna fungera i teamet. Enligt Ayub och Jehn (2006) genererar detta högre effektivt samt kreativt team hos Delta, genom högre tillfredsställelse bland teammedlemmarna. Att sammansättningen vid multinationella team är viktig, diskuterar Ayub och Jehn (2006) även utifrån det faktum att nationell distans, stereotypiska antagande av grupper och individer, kan orsaka kommunikationsproblem. Det fokus som Delta skildrar på individens personlighet och färdigheter, gör att denna typ av problematik kan reduceras, vilket i sin tur resulterar i ett mer effektivt team utifrån upplevd prestation. Delta A:

” ... *men det viktigaste är rätt kompetens snarare än skilda nationaliteter.* ”

Brett et al. (2009) menar att de flesta företag som gör affärer på en internationell nivå har team inom organisationen som består utav nationellt skilda bakgrunder. Vidare menar de att det inte finns något rätt eller fel när det gäller multikulturella problem, utan att det viktiga är att känna till vilka olikheter som existerar. Respondenten Delta A, vittnar om den ödmjukhet som är viktig att besitta mot de nationella särdragen för att undvika missförstånd i det sociala spelets regler, vilket annars kan skapa problem samt konflikter inom teamet. För att få kännedom kring detta, beskriver Delta A vikten av att vara närvarande lokalt, samt använda lokalkompetens för att undvika missförstånd i stånd med dem som tidigare nämnts:

” *Det är rätt så komplext. Man måste vara ödmjuk mot nationella särdrag. Man måste vara medveten om hur man uttrycker sig.* ”

Hofstede (2001) menar att uttrycka sig på annat språk innebär att adoptera någon annans referensram. Språk avgör vem som har information och kunskap och kan påverka hur ett meddelande sänds och tas emot (ibid.). Språk kan därför skapa kommunikationsproblem, då individer inte alltid kan förstå lingvistiska nyanser uttryckta på språk annat än sitt eget modersmål (Steer et al., 2009). Respondent Delta A gör gällande att den lingvistiska kunskapen ses som sekundär kunskap vid rekryteringsprocessen, medan den tekniska kompetensen ses som primär kunskap. Utifrån detta går det att tolka en problematik kring den lingvistiska kompetensen, som då kan bidra till en minskad effektivitet i form av prestation i teamet. Denna problematik gör även Brett et al. (2009) gällande, genom diskussion kring bristande kompetens i det dominerande språket som kan resultera i svårigheter med att förmedla sin kunskap, samt kan skapa frustration eller antaganden om inkompetens. Detta kan ses som en motsättning till det som Delta försöker åstadkomma genom fokus på individens kompetens vid rekrytering. Dock menar Delta A att det finns skillnader i den lingvistiska kompetensnivån men att språkförbistringar ändå sällan gör sig gällande. Detta går att tolka som att effektiviteten i form av tillfredsställelse och prestation då kan nås, eftersom olika nivåer i den lingvistiska kompetensen inte framstår som något väsentligt problem inom teamet.

Schein (1984) menar att organisationskultur kan analyseras på tre nivåer hos en organisations medlemmar. Dessa nivåer benämns artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Vid intervjun med Delta A gick det att skönja delar av organisationens kultur mellan raderna. Grundläggande antagande kan enligt Schein (1984) ses som tagna för givet och som sanningen och kärnan i organisationen. Delta A:s återkommande hänvisningar till vikten hög teknisk kompetens och personligheten går att tolka som något teammedlemmarna inte längre är medvetna om, men som finns med i deras tankar. Under intervjun talades det aldrig om värderingar, men många synliga artefakter gick att urskilja. Artefakterna enligt Schein (1984)

är den konstruerade omgivningen av organisationen, dess utseende, teknologi och klädkod. Delta, andades en tydlig historia genom sin långa tradition och de stora skyltarna på byggnaden talade om att detta var ett stort och framgångsrikt företag. Upplevelse av stilren miljö, med en väldig artighet och klädkod (kostym eller dräkt) skapade en känsla av hög professionalitet. Upplevelsen gav en känsla av en väldigt polerad yta, men där den genuina gemenskapen inte verkade finnas. Något som kan kopplas samman med minskad effektivitet utifrån minskad tillfredsställelse upplevd av anställda i teamet.

Hollenbeck et al. (2004) menar att teamkompositionen kan anses vara en av komponenterna för att skapa ett så effektivt team som möjligt. Molleman och Slomp (2006) menar vidare att mänskliga faktorer måste ges full uppmärksamhet för att denna komponering ska ge bästa resultat. Utifrån Delta A:s skildring av rekryteringsprocessen, där individens kompetens samt personlighet står i fokus, kan detta generera ett effektivt team. Viktigt att beakta är individens kompetens i det dominerande språket för att undvika bristande förmåga vid kommunikation av egen kunskap, vilket förbehålls som riskfaktor till destruktiva konflikter enligt Brett et al. (2009).

5.5 Mellanfallsanalys

Enligt Ba Banuta-Gomez och Rohrer (2011), kan beteckningen *Team* tolkas som *Togheter Each Achive More*. En viktig del av definitionen menar Campion et al. (1996) är att medlemmarna ska se sig som en del av grupp. Hollenbeck et al. (2004), gör gällande att det finns en rad fördelar med att arbeta i team, såsom att öka organisationens adoption till dynamiska omgivningar samt ge möjlighet att hantera mer komplexa produkter samt produktionsprocesser. Klein och Kozlowski (2000) samt Molleman och Slomp (2006), visar båda på tre karaktäristiska bastyper som kan urskiljas vid en beskrivning av team, globala attribut, delade attribut samt komponerade attribut. Molleman och Slomp (2006) exemplifierar globala attribut med objektiva samt deskriptiva ting, så som ålder och storlek på teamet. Delade attribut menar Klein och Kozlowski (2000) är de attityder, erfarenheter, värderingar samt beteende som hålls gemensamt av medlemmarna i teamet, medan de komponerade attributen utmynnar från samma ting, men då fångar upp de skillnader samt variationer som frambringas av individuella egenskaper. Respondenterna från Alfa samt Beta skildrar ett klimat där delade attribut utifrån Klein och Kozlowski (2000) framhålls som relevanta redan vid rekryteringsprocessen, medan Gamma samt Delta vid samma process ser mer till komponerade attribut. För Gamma samt Delta innebär fokus på komponerade attribut en större variation inom delade attribut medlemmarna emellan, vilket försvårar för den sammanhållning som Mullen och Copper (1994) förespråkar. För Alfa samt Beta som besitter många delade attribut, kan denna teamkomposition leda till allt homogenera team med tydlig sammanhållning, vilket enligt Mullen och Copper (1994) är viktigt för ett bra samarbete. Utifrån vår definition av effektivitet kan en bättre sammanhållning ge en ökad tillfredsställelse för teammedlemmarna och då en ökad effektivitet. Molleman och Slomp (2006) menar dock att allt för många delade attribut kan skapa frustration samt intolerans mot avvikande idéer. Detta styrks även av Janis (1972) samt Bass (1985), som menar att homogena grupper kan skapa grupptänkande vilket riskerar censurerande av egna tankar och framförande av nya idéer och lösningar. Delta samt Gamma reducerar därmed risken för intolerans mot avvikande idéer genom att ha team som till större utsträckning besitter komponerade attribut, vilket därmed ger en större variation individerna emellan. Att ha teammedlemmar med varierande kompetens, vilket kan tolkas som en nödvändighet för att kunna hantera de fördelar med team som Hollenbeck et al. (2004) redogör för. Här finns

således en komplex situation att hantera, då fokus på antingen delade attribut eller komponerade attribut kan ge olika effekter på effektiviteten i teamet. Dock belyser Recardo och Jolly (1997) vikten av en initial analys innan teamets sammansättning för att kunna nå framgång. Denna process bekräftas av samtliga fall, men kan tolkas mer framgångsrik i fallen Alfa samt Beta utifrån att skapa en god teamanda.

Ayub och Jehn (2006) samt Zander et al. (2012) menar att organisationer som vill skapa effektiva team sätter samman individer med relevanta kunskaper och färdigheter för den specifika uppgiften, vilka ofta tillhör olika nationaliteter. Early och Mosakowski (2000), utvecklar detta vidare, då de menar att multinationella team ofta har tillgång till stor variation samt relevant expertis. Dahlin et al. (2005) gör även gällande att nationell heterogenitet kan ge perspektiv samt erfarenheter som kan vara till nytta för teamets prestation. Detta samtidigt som Haas och Nüesch (2011), hävdar att nationell heterogenitet kan försvåra samarbetet samt öka antalet konflikter i teamet. För att få så välfungerande samt effektiva multinationella team som möjligt, menar Ayub och Jehn (2006) att fokus bör läggas på att finna gemensamma attribut som för medlemmarna samman, såsom kunskaper och färdigheter. Respondenterna för samtliga fall vittnar här om nödvändigheten med att arbeta internationellt samt i multinationella team för att kunna nå framgång och bekräftar således de fördelar som ses med arbete i multinationella team. Respondenter från Gamma, samt till viss del även Delta, skildrar sedan djupare den nationella distansen, genom stereotypiska antaganden av nationaliteter. Dessa stereotypiska antaganden går dock inte att urskönja från de svar vi fått från respondenterna på Alfa och Beta. Ayub och Jehn (2006) menar att nationell distans skapas genom indirekt lärande av stereotyper samt antagande utifrån grupper och individer, vilket medför en ökad risk för kommunikationsproblem. Både Gamma samt Delta kan se fördelar samt nackdelar med denna typ av distans, men landar båda i konsensus över att nationella särdrag är viktiga att känna till samt att kunskapen kring dessa medför en bättre förståelse för socialt spel samt undvikande av missförstånd. Förmågan att hantera kunskap kring nationella särdrag, styrker effektiviteten utifrån Brett et al. (2009), som hävdar att det inte finns något rätt eller fel i hanterande av multikulturella problem utan det viktiga är att känna till de olikheter som existerar.

Brett et al. (2009) menar att de flesta företag som gör affärer på internationell nivå, har team inom organisationen som består utav skilda nationaliteter och att dessa skillnader kan innebära hinder för teamet. Recardo och Jolly (1997), hävdar att det är relativt vanligt att team tillsätts utan att någon särskild initial analys på hur den tilltänkta teamkompositionen kan påverka teamets medlemmar. Vidare menar Recardo och Jolly (1997) att även bristen på tydlighet kring organisationers strategiska riktning kan leda till misslyckande. Samtliga respondenter vittnar om hur team sätts samman med medarbetare från hela världen och att detta idag anses som nödvändigt för att hävda sig på marknaden. Alfa och Beta som sedan tidigare nämnt, ser till de delade attributen enligt Klein och Kozlowski (2000) och kan här även anses beakta den initiala analysen som enligt Recardo och Jolly (1997) anses vara en viktig sammansättning av multinationella team. Gamma samt Delta som ser mer till den enskilda individens personlighet samt kompetens, kan anses ta mindre hänsyn till teamkompositionen vilket enligt Recardo och Jolly (1997) då bör leda till en negativ påverkan på teamet. Beta kan jämfört med övriga teams respondenter anse ha en något tydligare strategisk riktning samt organisationskultur, vilket på detta vis skapar ett effektivare team utifrån Recardo och Jollys (1997) diskussion kring undvikandet av otydlighet av strategisk riktlinje.

Hofstede (2001) samt Steer et al. (2010) hävdar att det dominerande språket vid internationella affärer idag är engelska, något som bekräftas av våra respondenter, då samtliga fall i studien, har engelska som concernspråk. Hofstede (2001) gör gällande att uttrycka sig på ett annat språk innebär att adoptera någon annans referensram. Steers et al. (2010) diskuterar vidare att oberoende av nationalitet försöker de flesta av oss göra oss förstådda vid kommunikation med andra och ett misslyckande av detta kan därför skapa frustration samt verka hämmande för den upplevda prestationen i team. Brett et al. (2009) diskuterar två av sina fyra kulturella skillnader som bottnar i skilda nationaliter. Dessa är lingvistisk problematik samt skillnader i direkt kontra indirekt kommunikation och kan skapa destruktiva konflikter inom multinationella team. Lingvistisk problematik anses starkt påverka effektiviteten i form av prestation i multinationella team. Detta bekräftas av samtliga respondenter i fallen Alfa, Beta, Gamma samt Delta, då de upplevt situationer med språkförbistringar eller problematik kring informationsspridning samt förmedling av kompetens. Det finns dock skillnader mellan samtliga företag i hanteringen av den lingvistiska problematiken. I fallen Alfa samt Beta görs det redan vid rekryteringen en kontroll av kunskapen i det engelska språket, då denna kompetens kan tolkas som primär för de båda företagen. Detta reducerar den hämmande effekten på upplevd prestation, som annars denna problematik kan medföra. Fallet Gamma skildrar en verksamhet med stora lingvistiska problem, då Gamma som primär kompetens ser till teknisk kunskap, men reducerar problematiken genom att kommunicera via bilder. Brett et al. (2009) hävdar att medlemmar som inte besitter tillräcklig kompetens inom företagets dominerande språk, kan få problem med att kommunicera sin kunskap, vilket då skulle ge en motsatt effekt för Gamma samt Delta, då företagen primärt ser till teknisk kompetens och sekundärt till lingvistisk kompetens. Gamma redogör för ytterligare en lingvistisk problematik kring direkt och indirekt kommunikation samt hur detta skiljer sig åt mellan olika nationella kulturer. Brett et al. (2009) menar att skillnader i västerländsk direkt, explicit kommunikation skiljer sig mot österländsk indirekt kommunikation. Denna problematik framkommer även genom fallet Delta, om ej så tydligt. Enligt Brett et al. (2009) kan detta leda till destruktiva konflikter inom teamet, vilket enligt respondenterna från Delta samt Gamma kan framkomma ur missförstånd i sociala sammanhang och då hämma upplevd prestation. När det kommer till övriga två skillnader beroende på olika preferenser hos nationella kulturer (Brett et al., 2009), kunde i synnerhet fallen Beta samt Gamma vittna om stora skillnader vad gäller förväntningar på hierarkier och beslutsprocesser utifrån ett ledarskapsperspektiv. Respondenterna gjorde gällande att detta kunde påverka prestationerna i teamet negativt, då den platta organisationsstrukturen ses skapa förvirring samt långa och tidskrävande beslutsprocesser. Samma illustration framkom även utifrån fallen Alfa samt Deltas redogörelse, men var ej lika tongivande.

Schein (1984) menar att organisationskultur kan analyseras på tre nivåer hos en organisations medlemmar. Dessa nivåer benämns artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Enligt honom har dessa sociala mönster i en organisationskultur uppstått som ett resultat från en omedveten inlärningsprocess. Schein (1984), gör gällande att grundläggande antaganden anses tagna för givet och kan ses som sanningen och kärnan i organisationen. Medvetenheten kring organisationens värderingar anses vara hög och fås fram genom dokument, intervjuer och kontrakt. Synligast av de tre nivåerna menar Schein (1984) är artefakterna som går att urskönja genom den konstruerade omgivningen av organisationen, dess utseende, teknologi samt klädkod. Under samtliga intervjuer gick det att utläsa delar av organisationernas kultur, även om denna framkom mer eller mindre tydligt. Tydligast var fallet Beta där respondenterna kontinuerligt återkopplade under intervjun till organisationens värderingar och diskuterade även hur de vid den initiala analysen av teamkompositionen checkade av

eventuella medlemmar mot dessa. Även i fallet Alfa gick det att urskönja en stark organisationskultur genom organisationens värderingar, om dock ej lika öppet som i fallet Beta. Stark organisationskultur utifrån delade värderingar, kan tolkas samman med Klein och Kozlowski (2000) och deras syn på delade attribut för team. Detta tillsammans kan skapa en stark gemenskap och på så vis främja gemensamma uppfattningar och idéer om hur överordnade mål kan uppnås enligt Mayo (1945). Detta kan vidare tolkas ha en positiv påverkan på upplevd prestation samt tillfredsställelse för medlemmarna i teamet. I fallet Delta framkom inte organisationskulturen genom beskrivningar i ord, utan snarare genom artefakter som gick att tolka genom vår vistelse på företaget. Upplevelse av stilren miljö, med en väldigt artighet och klädkod (kostym eller dräkt) skapade en känsla av hög professionalitet. Upplevelsen gav dock en känsla av en väldigt polerad yta, men där den genuina gemenskapen inte verkade finnas. Detta kan även kopplas samman med det fokus som finns på teammedlemmarnas tekniska kompetens vid teamkompositionen, det vill säga genom fokus på komponerade attribut framför delade attribut utifrån Klein och Kozlowski (2000). Detta kan minska den upplevda gemenskapen, och då eventuellt ha en hämmande påverkan på upplevd tillfredsställelse. Under intervjun med respondenterna från Gamma kunde vi skönja ett vi och dem resonemang, vilket kan tolkas som en organisationskultur som inte upplevs som lika starkt framträdande som på framförallt Alfa och Beta. Mayo (1945) beskriver gemenskap och förmågan att standardisera värderingar som en viktig del för att medlemmar ska kunna se sin del i ett större sammanhang och då kunna nå överordnade mål, något som upplevdes relativt bristfälligt i fallet Gamma. I fallen Delta samt Gamma kan risken för att ett kollektivt tryck i riktning mot enhetligt tänkande enligt Janis (1972) samt Bass (1985), ses reduceras då det vid rekryteringen inte tas stor lika stor hänsyn till gemensamma värderingar. Denna risk för kollektivt tänkande och hindrande av nya idéer och lösningar ses istället kunna öka i fallen Alfa samt Beta, vilket då kan minska teamets upplevda prestation.

Starka organisationskulturer sägs vara användbara för att nå effektivitet (Bakka et al., 2006). Vidare sägs hög effektivitet i team frambringas genom teamkomposition, support samt väl utformade uppgifter (Hollenbeck et al., 2004). Thylefors et al. (2005) hävdar att tecken på hög effektivitet kan anses vara när teamet arbetar mot samma mål, när teammedlemmarna upplever sig vara framgångsrika samt att de samtidigt kan generera kvalitet. Det verkar även förekomma en stark korrelation mellan upplevd effektivitet och teamklimatet, ett positivt teamklimat kan således innebära en högre effektivitet (ibid.). Vi definierar effektivitet som de anställdas upplevelse av prestation och tillfredsställelse (Gladstein, 1984). Respondenterna Alfa A samt Alfa B vittnade båda om den gemenskap som förekom i teamet. En positiv känsla frambringades även av respondenterna från Beta. Detta kan utifrån Thylefors et al. (2005) och Gladstein (1984), visa på en högre effektivitet i Alfa samt Beta, jämfört med teamen Gamma samt Delta, där ett större fokus mot enskilda medarbetare istället för teamsammanhållning fanns. Alfa och Beta hade få problem med skillnader beroende på teammedlemmarnas olika nationaliteter, vilket kan kopplas ihop med hur de vid rekryteringen tagit hänsyn till teamkompositionen i form av personlighet respektive värderingar. Sammanhållning kan ses som en viktig faktor vid skapandet av effektivitet (Bakka, 2006). Betas teammedlemmar är präglade av organisationens värdering, vilket även det för dem samman och flyttar bort fokus från rådande heterogeniteter i form av nationalitet och lingvistik. Framförallt Gamma har inte lyckats överbrygga dessa skillnader, där i synnerhet skilda lingvistiska nyanser kan ses som hämmande på teamets prestation.

Campion et al. (1999) menar att en av de viktigaste aspekterna att ta hänsyn till vid design av team, för att kunna uppnå hög effektivitet, är kommunikation, social support samt teamanda. Även här frambringas vikten av den lingvistiska kompetensen inom det dominerande språket,

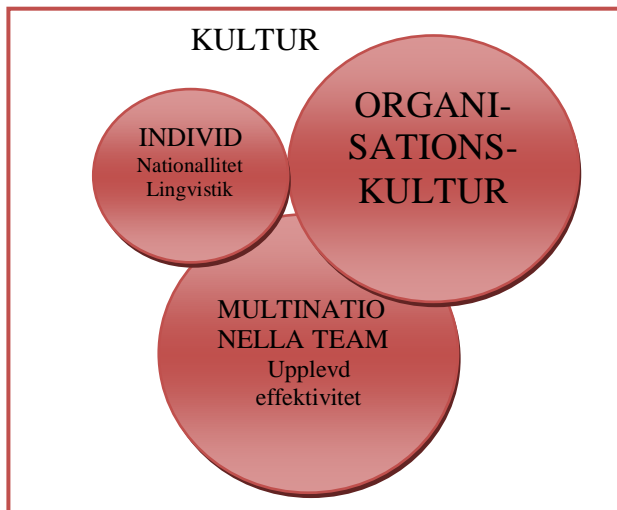
då denna kan anses vara en fördel vid kommunikation mellan teamets medlemmar. Respondenterna på Alfa samt Beta skildrar ett team med gemenskap samt positiv teamanda, vilket enligt Campion et al. (1999), kan ses öka möjligheten för ett effektivt arbete.

5.6 Analysmodell

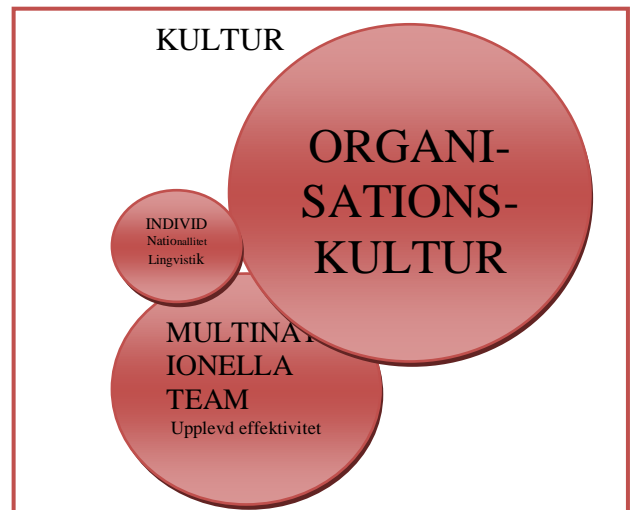
Nedan presenteras de delar som anses essentiella utifrån analys av teori- samt empirikapitlen. Analysmodellen är här vidareutvecklad från den modell som presenterades i teorikapitlet för att kunna påvisa de bidrag som empirikapitlet medfört samt för att ge en tydligare bild av de delar som slutsatsen bygger på.

Vi föreslår att beroende på organisationskulturens inverkan på teamet, kommer individernas skillnader i form av nationalitet och lingvistik få mer eller mindre utrymme att påverka effektiviteten utifrån prestation och tillfredsställelse. Nedan ses hur vi menar att analysmodellen ser ut för de fyra olika fallen:

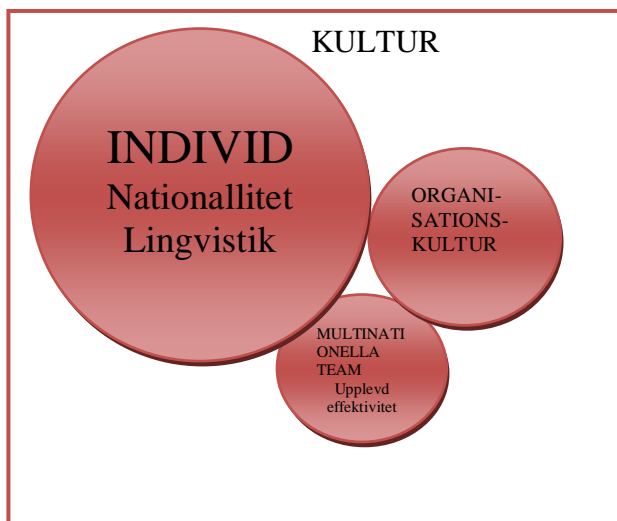
Alfa:



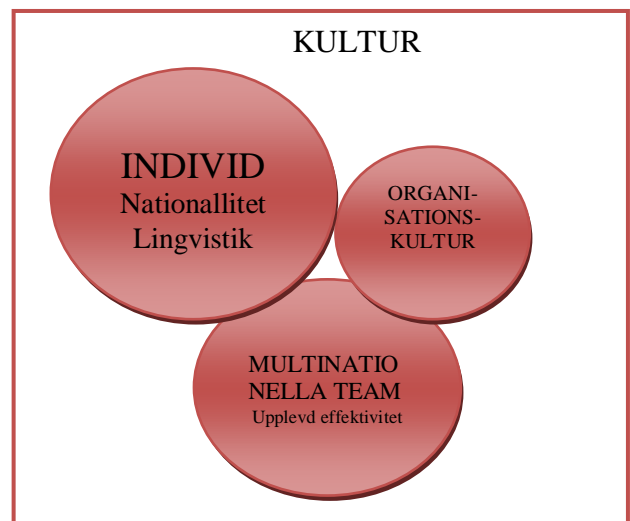
Beta:



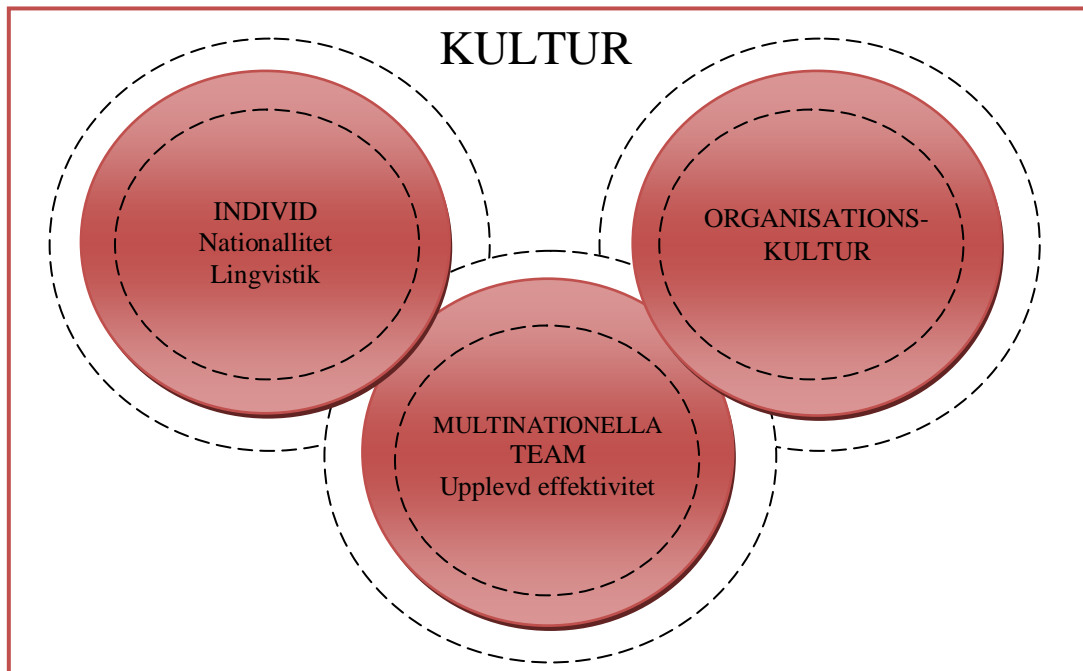
Gamma:



Delta:



Figur 6: Analysmodellen över de olika fallen



Figur 7: Utveckling av vår analysmodell

Den empiri som vi presenterar i denna uppsats tyder på att företagets organisationskultur och teammedlemmarnas heterogeniteter i form av nationalitet och lingvistik kan påverka teamets upplevda effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse i olika utsträckning. Modellen kan därför ses som föränderlig när det gäller storleken på de tre delarna inom boxen kultur.

6 SLUTSATS

Detta avslutande kapitel diskuterar resultatet av studien. Dessutom besvaras den frågeställningen som denna studie kretsar kring. Vi påvisar de bidrag denna studie gett, samt ger förslag till vidare forskning.

Tidigare forskning visade på ett gap med avseende på nationellt heterogena teams prestation då den forskning som gjorts gett osammanhängande svar (Haas & Nüesch, 2011; Salk och Brannen, 2000; Williams & O'Reilly, 1998). Vid en tolkning av effektivitet som de anställdas upplevda prestation samt tillfredsställelse (Gladstein, 1984), var det därmed oklart vad denna typ av effektivitet innebar för ett multinationellt team.

Då organisationskultur har sagts ha en inverkan på teams upplevda effektivitet (Bakka et al., 2006) blev även detta intressant att studera för att kunna förstå eventuella skillnader mellan olika team. Syftet med studien var att utforska området multinationella team. Detta skedde utifrån kultur som huvudkoncept samt nationalitet, lingvistik och organisationskultur som underkoncept. Vi avsåg att säga något om hur denna teamkompositionens effektivitet enligt Gladstein (1984) påverkas genom nationell och lingvistisk heterogenitet i teamet. Vi tog även hänsyn till varje teams rådande organisationskultur, då detta har nämnts påverka synen på teamwork (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001).

Detta innebar följande frågeställning:

Vilken inverkan kan nationalitet, lingvistik och organisationskultur ha på effektiviteten i multinationella team?

Vid analys av de kulturella underkoncepten nationalitet och lingvistik, visade det sig att dessa framträdde olika mycket i våra fyra fall. Detta tycks ligga i korrelation till hur utpräglad och synlig organisationskulturen var i fallen. En mer framträdande organisationskultur innebar att vikten, och därmed synligheten, av individernas heterogeniteter i form av nationalitet och lingvistik minskade, när det gäller dess påverkan på effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse. Organisationskulturen verkade därmed överskugga skillnaderna i form av nationalitet och lingvistik i de fall där organisationskulturen gavs stort utrymme. De fall där organisationens värderingar kunde observeras, var också de fall där gemenskapen var tydlig. Gemenskap var många gånger ett tecken på effektivitet i form av tillfredsställelse.

Även om underkoncepten nationalitet och lingvistik gavs mindre utrymme än vad vi initialt förutsatte genom att de inte nämdes som något som respondenterna la särskilt stor vikt vid, finns det ändå mycket att säga om dem. Exempelvis fann vi vid en jämförelse mellan nationalitetens och lingvistikens inverkan på multinationella team, att den heterogenitet som har störst betydelse för multinationella teams effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse, är lingvistiken. Några respondenter redogjorde för hur skilda kunskaper i det officiella språket engelska skapar problem och tar tid. Andra respondenter beskrev hur det redan vid rekryteringstillfället togs hänsyn till lingvistiken, och att endast de med tillräckligt god engelska fick en anställning. Detta tyder på ett försök i att minska den negativa inverkan som skillnader i språkkunskaper annars tycks kunna ha på teamets prestation samt tillfredsställelse. Dessa team har därför kunnat överbrygga denna effektivitetshämmande faktor, genom att endast rekrytera individer med tillfredställande kunskapsnivåer i det engelska språket. De fall där en del teammedlemmars färdigheter, eller snarare bristande färdigheter, i det engelska språket har varit markant, påvisade en lägre nivå av upplevd

effektivitet bland teammedlemmarna. Även om det kan tolkas som proaktivt att redan i rekryteringen ta hänsyn till teamkomponeringen i form utav att endast anställa de med tillräcklig kunskap i engelska, går det inte att förringa en eventuell risk i att högt tekniskt kompetenta individer sållas bort, på grund av deras bristande kunskaper i det engelska språket. Just detta skedde dessutom i ett av fallen, varför de därmed gick miste om denne individs eventuella bidrag till teamet. Dock går detta även att tolka på andra hållet, genom att de som inte lyckas förmedla sin kompetens, kan upplevas av övriga teammedlemmar inneha bristfällig kompetens.

Tidigare studier har funnit att heterogena nationaliteter kunde ses som både hämmande samt stimulerande för team. I denna studie då nationalitet studerades tillsammans med lingvistik, fann vi att lingvistik var den överordnade faktorn när det kommer till dess inverkan på multinationella teams effektivitet. Dock innebär inte detta att heterogena nationaliteter inte inverkar på teamet. Denna studie påvisar att skilda nationaliteter, och då framförallt skilda nationella kulturer som hålls av individer, kan inverka på teamets effektivitet. Vid ett av fallen syntes det särskilt väl, då många stereotypiska antaganden om skilda nationaliteter gick att urskönja från respondenterna, vilket ofta innebar att individerna höll skilda idéer om hur uppgifter ska lösas, vilket påverkade prestationen negativt. En bidragande orsak till detta kan vara att detta team inte arbetade tillsammans på en daglig basis, vilket kan ha förstärkt respondenternas vi och dem känsla gentemot de andra teammedlemmarna. I de andra fallen gjorde nationaliteterna sig också påminda, om än på ett annat sätt. Nationell heterogenitet upplevdes antingen som en fördel i och med de inslag av erfarenhet som det kan innebära, alternativt som en varken-eller faktor, i form av de inte spelade någon roll eftersom personligheterna sågs framför nationaliteterna.

Som nämndes tidigare, tycktes organisationskulturen kunna överbrygga de andra kulturella koncepten i form av nationalitet och lingvistik när det kommer till inverkan på prestation och tillfredsställelse inom ett multinationellt team. Vår analysmodell påvisade därmed hur både individer som håller heterogeniteterna nationalitet samt lingvistik, samt organisationen med dess medföljande organisationskultur, kan inverka på multinationella teams effektivitet. Utifrån studerade fall verkade både individerna samt organisationen, i form utav det företag som teamet befann sig inom, inverka på teamets effektivitet när det gäller prestation och tillfredsställelse. Vi kan skönja en tendens i låg upplevd effektivitet för teamet i de fall där lingvistisk och nationell heterogenitet kunde observeras tydligast. De fall där organisationskulturen till viss del lyckades suddas ut de skillnader och eventuella problem som kan uppstå i team på grund av heterogenitet i nationalitet och lingvistik, kunde vi skönja en tendens i form av hög upplevd effektivitet när det kommer till prestation och tillfredsställelse.

Genom vår analysmodell, som visar hur upplevd effektivitet inom ett multinationellt team kan påverkas från två skilda håll inom ett kulturellt perspektiv, kan vi därför se hur både individerna och organisationen spelar roll för effektivitetsupplevelsen. Fallen i denna studie har även påvisat att dessa kan spela en större eller mindre roll för effektiviteten, vilket påvisas genom att illustrera hur dessa kan få mer eller mindre utrymme. Vid allt för tydligt fokus på rådande skillnader hos individerna i teamet, verkar prestationen samt tillfredsställelsen vara låg. Vid en stark organisationskultur där gemenskap och värderingar lyfts fram verkar istället prestationen samt tillfredsställelsen hos teammedlemmarna hög.

Summa summarum, inverkan på multinationella teams effektivitet utifrån nationalitet, lingvistik samt organisationskultur utifrån de fall beskrivna i denna studie, blir därför att den rådande organisationskulturen tycks påverka hur mycket de andra kulturella koncepten

nationalitet och lingvistik kan inverka på multinationella teams effektivitet. Något entydigt svar angående vilken inverkan nationalitet, lingvistik och organisationskultur kan ha på effektiviteten i multinationella team gavs aldrig från de fall beskrivna i denna studie. Istället varierade det från fall till fall. Dock kunde två extremer urskönjas, vilka visade att när nationalitet och lingvistik gavs stort utrymme, innebar det låg effektivitet för det multinationella teamet. I motsats till detta innebar stort utrymme för organisationskulturen hög effektivitet, vilket gör det möjligt att påstå att organisationskulturen kan vara överordnat nationell och lingvistisk heterogenitet när det kommer till skapandet av hög prestation samt tillfredsställelse bland medlemmarna i multinationella team.

Dock vill vi göra gällande att området är komplext och problematiskt att studera, då effektivitet utifrån upplevd tillfredsställelse samt prestation analyseras utifrån subjektiv tolkning. Dessutom kan vi genom analysen av studiens fyra fall se att upplevd prestation och tillfredsställelse kan ta ut varandra, då gemenskap ställs mot kompetens. Samtidigt som vi å ena sidan minskar effektiviteten, ökar den i andra änden.

6.1 Studiens bidrag

Denna studie har bidragit med en utvecklande bild kring ämnet multinationella team samt hur kulturella koncept i form av nationalitet, lingvistik och organisationskultur kan inverka på effektiviteten. Vidare bidrar studien med ett förslag om att initial analys av teamkomponering positivt kan påverka teamets effektivitet, genom att hänsyn tas till vilka individer som sätts i ett team. Framförallt bidrar studien med det faktum att lingvistisk kompetens i företagets dominerande språk är av stor vikt vid sökandet efter hög effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse hos teammedlemmar i multinationella team.

6.2 Begränsningar

En del begränsningar för denna studie bör nämnas. Bland annat är vi medvetna om att denna studie ej är generaliserbar på andra företag. Vi ställer oss även frågande till hur mycket det egentligen går att säga om team, när endast ett par ur teamet har kunnat medverka i studien. Det finns i nuläget därför utrymme att diskutera huruvida resultatet sett likadant ut ifall alla teammedlemmar per team intervjuats. Vidare är det alltid svårt att dra slutsatser från respondenters subjektiva upplevelser, vilket även det innebär att räckvidden för denna studie kan ifrågasättas.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Då denna studie endast belyser multinationella team och dess effektivitet ur ett kvalitativt perspektiv, ger vi som förslag att belysa denna typ av studie ur ett kvantitativt perspektiv. Vi har valt att observera effektivitet i form av prestation och tillfredsställelse (Gladstein, 1984), men föreslår att det i en kvantitativ studie även är möjligt att mäta effektivitet i form av Gladsteins (1984) andra effektivitetsdefinition vinst. Då vi kommit fram till att initial analys av teamkomponering kan inverka på effektiviteten, kan även detta vara intressant att studera mer noggrant, med avseende att säga något om till vilken grad denna genomförs vid rekrytering av nya medlemmar.

KÄLLFÖRTECKNING

- Ayub, N. & Jehn, K., A. (2006). National diversity and conflict in multinational workgroups: The moderating effect of nationalism. *International Journal of Conflict Management*. 17(3) p. 181-202
- Ba Banutu-Gomez, M. & Rohrer, W., G. (2011). Teams in Organizations. *The Business Review, Cambridge*. 18(1) p. 54-60
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bakka, J., F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber
- Bhaskaran, S. & Gligorovska, E. (2009). Influence of national culture on trans-national alliance relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 16(1) p. 44-61
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bird, A., Osland, J., S., Mendenhall, M. & Schneider, S., C. (1999). Adapting and Adjusting to Other Cultures: What we Know but don't Always Tell. *Journal of Management Inquiry*, 8, p 152
- Brett, J., Behfar, K. & Kern, M., C. (2006) Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, Vol 84, issue 11 p. 87-97
- Bryman, A., Bell, E., Mills, A., J. & Yue, A., R. (2011) *Business Research Methods*. 1st Canadian Edition. Oxford: Oxford University Press
- Campion, M., A., Papper E. & Medsker, G., J (1996). Relations between work characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personell Psychology*, 49, 2 p. 429-452
- Connaughton, S., L. & Shuffler, M. (2007) Multinational and Multicultural Distributed Teams: A Review and Future Agenda. *Small Group Agenda*. 38 (3) p. 387-412
- Dahlin, K., B., Weingart, L., R. & Hinds, P., J. (2005). Team Diversity and Information Reviewed work(s). *The Academy of Management Journal*. 48(6) p. 1107-1123
- Early, P., C. & Gibson C., B. (2002) *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Early, P., C. & Mosakowski, E. (2000) Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*. 43(1) p. 26-49
- Eisenhardt, K., M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14(4) p. 532-550
- Eisenhardt, K., M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rogora and comparative logic. *Academy of Management*. 16(3) p. 620-627

- Eisenhardt, K., M. & Graebner, M., E. (2007) Theorybuilding from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. 50(1) p. 25-32
- Gibson, C., B. & Zellmer-Bruhn, M., E. (2001) Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly*. 46(2) p. 274-303
- Gladstein, D., L. (1984). A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 29(4) p. 499 - 517
- Guzzo, R., A. & Shea, G., P. (1992) Group performance and intergroup relations in organisations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3 p. 269-313
- Haas, H. & Nüesch, S. Are Multinational Teams More Successful? (2011) *The International Journal of Human Resource Management*. 23(15) p. 3105-3113
- Hambrick D. C., Davidson S.C., Snell S.A., Snow C.C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: towards a new understanding of the implications. *Organization Studies* 19(2) p. 181–205.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12, 212-238.
- Hollenbeck, J., R., DeRue, S. & Guzzo, R. (2004) Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*. 43(4) p. 353-366
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Beverly Hills: Sage Publications
- Hofstede, G., J., Pedersen, P., B & Hofstede, G. (2002) *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. New York: Cambridge University Press
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Janis, I. L., (1972) *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin
- Klein, J., K. & Kozlowski, W., J. (2000) From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*. 3(3) p. 211-236
- Lauring, J. & Selmer J. (2011) Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review*. 40 (3). pp. 324-343
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University

- McGrath, J., E. (1984) *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- McSweeney, B. (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*. 55. (1) p. 89-118
- Molleman, E & Slomp J. (2006) The Impact of Team and Work Characteristics on Team Functioning. *Human factors and Ergonomics in Manufacturing*. 16(1) p. 1-15
- Mortensen M., & Hinds, P., J. (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communications. *Organization Science*. 16(3) p. 290-307
- Mullen, B. & Copper, C. (1994) The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*. 115, p. 210-227
- Osland, J. & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in Context. *Academy of Management Executive*, 14, p. 65-77
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund
- Recardo, R. & Jolly, J. (1997) Organizational culture and teams. *Advanced Management Journal*. 62(2) p. 4-7
- Salk, J., E. & Brannen, M., Y. (2000) National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team. *The Academy of Management Journal*. 43(3)p. 191-202
- Schein, E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25(2) p. 3-16
- Scholtens, B. & Dam, L. (2007) Cultural Values and International Differences in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 75 p. 273-284
- Sippola, A. & Smale, A. (2007) The global integration of diversity management: a longitudinal case study. *Journal of Human Resource Management*. 18(11) p. 1895-1916
- Stahl G., K., Maznevski, M., L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*. 41. p. 690–709
- Steers, R., M., Sanchez-Rundre, C., J. & Nardon, L. (2010) *Management Across Cultures, Challenges and Strategies*. New York: Cambridge University Press
- Tayeb, M. (1994) Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*. 15: 429-445
- Thylefors, I., Persson, O. & Hellström, D. (2005) Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*. 19(2) p. 102-114

Tung, R., L. (1993). Managing Cross-National and Intra-National Diversity. *Human Resource Management*. 32(4) p. 461-478

Welch, D., E. & Welch, L., S. (2008) The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*. 48(3) p 339-360

Wiedersheim-Paul, F. & Erikson, L., T. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB

Williams, K. & O'Reilly, C. (1998) The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in organizational behaviour*. 21. p. 77-170

Yin, R., K. (2006) *Fallstudier: design och genomförande (4:e uppl.)*, Malmö: Liber AB

Yin, R., K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage publications Ltd.

Zander, L., Mockaitis, A., I. & Butler, C., L. (2012) Leading global teams. *Journal of World Business*. 47(4) p. 592-603

Zander, L. & Romani, L. (2004) When Nationality Matters: A Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender and Age-based Employee Groupings' Leadership Preferences across 15 Countries. *International Journal of Cross Culture*. 4(3) p. 291-315

www.va500.se (Besökt 02-04-2013)

INTERVJUGUIDE

Allmänna frågor

1. Berätta lite om verksamheten som du befinner dig i.
2. Hur ser din arbetslivsbakgrund ut, och vad är din nuvarande roll i företaget?
3. Vad är din erfarenhet kring att arbeta i arbetsgrupper med olika nationaliteter?

Team

1. Vilka nationaliteter representeras i arbetsgruppen? Vad skulle du säga ifall du beskriver de olika nationaliteterna?
2. Hur gick rekryteringen till arbetsgruppen till?
3. Finns det nedskrivna riktlinjer inom organisationen för hur teamarbete bör gå till? Varför finns, eller finns inte dessa? Vilken betydelse har dessa för ert arbete?

Nationalitet

1. Hur skulle du beskriva din nationalitet, och hur skiljer den sig åt från övriga i arbetsgruppens nationaliteter?
2. Vilka för- och nackdelar kan du se med skilda nationaliteter i arbetsgruppen?
3. Vad kan stereotypiska antaganden om en viss landstillhörighet betyda för arbetsgruppen?

Lingvistik

1. Vad är arbetsgruppens officiella språk?
2. Värdera dina egna färdigheter i detta språk från 1-7, där 1 är *"Inga färdigheter i språket"*, och 7 är *"Modersmål"*
3. Värdera andra teammedlemmars färdigheter i detta språk utifrån samma kriterium.
4. Vilka andra språk talas inofficiellt av övriga medlemmar i arbetsgruppen?
5. Hur kommunicerar ni inom arbetsgruppen? Vilka för- respektive nackdelar finns det med de olika metoderna?
6. Kommunicerar du på samma sätt med samtliga medlemmar i arbetsgruppen?
7. Finns det något exempel på när det har varit svårt att sprida information på det officiella språket?

8. Vid rekrytering till arbetsgruppen hur upplever du att språklig kompetens versus teknisk kompetens värderas?

Organisation

1. Kan du beskriva dina värderingar för hur ett arbete ska genomföras?
2. Hur skulle du beskriva de andra gruppmedlemmarnas värderingar för samma typ av arbete?
3. Vilken form av organisationsstruktur har ni i teamet?
4. Hur fattar du och dina kollegor i arbetsgruppen beslut?
5. Ge ett exempel på en situation när arbetsgruppen stod inför ett beslut. Beskriv beslutsprocessen?

Avslutning

1. Vilka utmaningar kan du se eller uppleva med att arbeta i multinationella arbetsgrupper? Varför?
2. Vilka är de största fördelarna med att arbeta i multinationella arbetsgrupper? Varför?
3. Ifall du skulle beskriva din arbetsgrupp genom att ge den en personlighet, vilken personlighet skulle det vara? Varför?

INTERVIEW GUIDE

General questions

1. Tell me about the business you are in.
2. What is your employment background, and what is your current role in the company?
3. Tell me about your experience about being in a team with different nationalities.

Team

1. What nationalities are represented in the team? What would you say if you were asked to describe the different nationalities?
2. Tell me about the process of recruiting members to the team.
3. In the organization, do any written guidelines or principles exist of how teamwork should be managed? Why do/don't they exist? How do they influence on your work?

Nationality

1. How would you describe your nationality, and how does it differ from other team members' nationality?
2. What benefits and disadvantages can you locate from the fact that the team members have different nationalities?
3. What impact may stereotypical assumptions about certain country affiliations have on the team?

Linguistics

1. What is the team's official language?
2. Please value your own abilities in this language on a scale 1-7, where 1 is "No abilities in the language" and 7 is "Modern tongue"
3. Please value other team members' abilities in this language from the same criteria.
4. What other languages are commonly spoken by the team members?
5. What does your internal communication look like? What advantages and disadvantages can you identify with the different practices?
6. Do you communicate in the same way with all team members?

7. Do you have any example of when it has been hard to share information on the teams' official language?
8. During team recruitment, how do you feel that language skills versus technical skills are valued?

Organization

1. Please describe your values of how a job should be executed
2. How would you describe other team members' values for the same type of work?
3. What sort of organizational structure exists in the team?
4. How do you and other team members make decisions?
5. Please give an example of when the team faced a decision, and describe the teams decision making process

Summary

1. What challenges can you identify with working in a multinational team? Why?
2. What are the biggest benefits with working in a multinational team? Why?
3. If you would describe your team by giving it a personality, what personality would it be? Why?