



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Samhällsvetenskapliga fakulteten

”Some things you can’t really learn through training courses”

-En studie om globalt ledarskap i kinesisk och svensk kontext

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Agnes Jacobsson

Kersti André

Handledare: Ramsin Yakob

Juni, 2014

Abstract

In recent years more countries have started to blur out their national boundaries to create and rely on international collaborations. China is one of the fastest growing markets in the world and play an important role on export and import of commodities across the globe. Many Swedish companies have more business collaborations with China than ever. Differences between the cultures can lead to many difficulties for both the employees and the employer. There is both a challenge and a necessity to find ways to communicate, and to get more knowledge in how to follow and lead people from different background and perspectives. The aim of this study is to investigate how leaders through their leadership deal with contextual differences between China and Sweden and which effect these differences can have. This study is made through qualitative interviews with ten managers working in one of Sweden's largest multinational enterprises. The main theory in this study is global mindset and global leadership. Global mindset is a way of thinking and being that helps you to have a broad perspective on different cultures. The literature states that this will be an important perspective for global leaders so that they will be able to lead employees in multinational companies.

The target audience for our study is managers that have experience managing both Swedish and Chinese employees in global teams. The empirical result and discussion is structured by a thematic analysis that outlines five main themes; Expectation on the leader, communication, relationships, to lead from a distance and coping strategies. Because it was a Swedish company with Swedish core values we found that the Chinese managers had to work harder to adapt to the organisational culture and to open up and change the mindset not only in the co-workers but also in themselves. Our findings is that to understand the complexity of another culture you must understand your own culture and which part it plays and how it can be perceived. It is not enough to learn about the other culture, it has to be an integration and continual progress to reach common understanding. Our conclusion is that you need to have a global mindset, both as employer and employee, to succeed in working with different cultures.

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2014

Handledare: Ramsin Yakob

Examinator: Petra Adolfsson

Key words: Global mindset, globalt ledarskap, globala team, Implicit ledarskaps teori

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till det företag som vi har studerat. Tack till Thomas som godkände vår idé till studien och tack till Alexandra som koordinerade alla våra intervjuer. Vi vill också tacka alla våra respondenter för vänligt mottagande både i Helsingborg och i Shanghai. Tack till Christian Jacobsson för stöd och hjälp med kontakter samt vår handledare Ramsin Yakob för goda råd och uppmuntrande ord.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Problemformulering och syfte	2
2.1 Problemformulering.....	2
2.2 Syfte	3
2.3 Frågeställningar	3
2.4 Avgränsningar.....	3
3. Teori och tidigare forskning	3
3.1 Ledarskap	3
3.1.1 Ledarskap och kultur	4
3.1.2 Implicit ledarskap	4
3.2 Globalt ledarskap	5
3.2.1 Virtuella team.....	6
3.3 Global Mindset	7
4. Metodologi	8
4.1 Hermeneutik.....	8
4.2 Studiens ansats	9
4.3 Val av fall.....	10
4.4 Urval	10
4.5 Empiriskt material	11
4.6 Tematisk analys.....	11
4.7 Tillvägagångssätt	12
4.8 Reliabilitet och validitet	13
4.9 Etiska reflektioner.....	13
4.10 Metodkritik.....	14
5. Empiriskt resultat	15
5.1 Förväntningar på ledarskapet	16
5.1.1 Maktdistans.....	16
5.1.2 Beslutsprocessen.....	17
5.1.3 Arbetstempo	18
5.2 Kommunikation	18
5.2.1 Implicit språk	18
5.2.2 Språkbarriär	19
5.3 Relationsskapande	20
5.3.1 Relation.....	20
5.3.2 Förtroende.....	20
5.4 Leda på distans	20
5.4.1 Globala team.....	21
5.5 Hanteringsstrategier	21
5.5.1 Företaget	21
5.5.2 Individen	22
6. Diskussion	23
6.1 Förväntningar på ledarskapet	23

6.2 Kommunikation.....	25
6.3 Relationsskapande	25
6.4 Att leda på distans	26
6.5 Hanteringsstrategier	26
7. Slutsatser	27
8. Vidare forskning.....	29
9. Referenslista.....	30
9.1 Elektronisk Källa.....	33
10. Bilaga	34
10.1 Intervjuguide:	34

1. Inledning

I och med kapitalismens frammarsch och de nya kommunikativa hjälpmedel som länkar samman länder och människor, skapas nya kulturella, ekonomiska och politiska processer i en global kontext (Briscoe, Schuler & Tarique 2012). Transnationella utbyten såsom Europeiska Unionen (EU) Förenta Nationerna (FN) och World Trade Organisation (WTO) för att bara nämna några har också bidragit till att företag, arbetskraft och råvarors rörlighet mellan nationer och utanför regioner underlättats och exploateras (ibid.). Även om det finns många fördelar med att placera sin verksamhet utomlands, som att komma närmare kunder, hitta billigare arbetskraft och närmre tillgång till naturresurser så finns det också många svårigheter och utmaningar för multinationella företag. De företag som är verksamma i flera länder måste följa olika regelverk och standarder samt ta hänsyn till dessa länders kulturella skillnader. Detta kan vara avgörande för organisationers internationella framgång och överlevnad (ibid.).

En utmaning för företag som bedriver en global verksamhet är också de olika tidszonerna. Skillnader i tidszoner kan företag dra nytta av, genom att placera inte bara varuhus och fabriker utan också service support i olika världsdelar så att verksamheten kan vara i drift 24 timmar om dygnet. När de svenska medarbetarna sover kan de kinesiska ta över och när de kinesiska medarbetarna avslutar dagen kan amerikanerna ta vid. Detta skapar ett 'follow the sun' koncept som gör att den globala verksamheten kan växa och underhållas på ett helt annat sätt än om alla anställda fanns på samma plats (Carmel & Tjia 2006). Svårigheten i detta koncept är att det behöver finnas en ledare som kan koordinera de olika överlämningarna och se till att det skapas ett bra samarbete och god kommunikation mellan medlemmarna i de globala teamen. I globala team blir ledarens uppgift att inte bara hitta rätt affärsstrategier utan också kunna hantera olika kulturer, olika personligheter, olika sätt att kommunicera och ledaren måste därigenom kunna anpassa sitt ledarskap (Briscoe et al. 2012). Det senaste decenniet har forskare börjat intresserat sig för hur företag hanterar utmaningen med den skilda syn på ledarskap som råder i olika länder och begreppet global mindset har myntats (Levy, Taylor, Boyacigiller, Beechler 2007). Global mindset handlar om att utveckla ett öppet förhållningssätt till olika kulturers perspektiv.

Denna studie är främst inriktad på ledarskap som bedrivs i svensk och kinesisk kontext. Med kontext menar vi de kulturella, normativa, och situationsbundna skillnader som kan finnas mellan Sverige och Kina. Kina är numera världens mest växande marknad men kan ändå ses som en relativt ny marknad för västerländska företag (Shambaugh 2013). Den ekonomiska tillväxten har gått fort sedan Kina under 1980-talet genomgick en öppningsreform vilket möjliggjorde nya internationella samarbeten och en ekonomisk reform som tillät egenföretagande (ibid.). Shambaugh (2013) anser att det är viktigt för omvärlden att förstå Kinas globala påverkan och nya position på den globala arenan. I och med Kinas globalisering har även samarbetet mellan företag från Sverige och Kina under de senaste åren ökat. Enligt svenska ambassaden i Peking är Kina idag Sveriges största handelspartner i Asien och handeln med Kina har i regel ökat stadigt de senaste åren (Sveriges Ambassad Peking

2014). Förutom de omkring 10 000 svenska företag som bedriver handel med Kina finns även cirka 500 svenska företag etablerade i Kina (ibid.). Detta innebär att allt fler svenska multinationella företag såsom Volvo och Ericsson är beroende av den kinesiska marknaden och placerar sin produktion, skapar nya affärsförbindelser och försöker genom olika strategier nå ut till den kinesiska konsumenten. Även kinesiska företag börjar söka sig till den svenska marknaden exempelvis Huawei och Geely som 2010 köpte Volvo personvagnar. För att lyckas med dessa samarbeten och affärsförbindelser nationerna emellan krävs en ökad insikt i hur människor skapar förståelse och hur ledare kan hantera olika nationella mindset och översätta dem framgångsrikt till en global kontext.

2. Problemformulering och syfte

2.1 Problemformulering

Globaliseringen är ett faktum som allt fler företag och människor måste förhålla sig till och lära sig att hantera. Inom den personalvetenskapliga inriktningen gäller det att hitta strategier och utbilda blivande personalvetare med en förmåga att hantera human resource management på en internationell nivå (Briscoe et al. 2009). De personalvetarutbildningar som finns i Sverige är främst inriktade på den svenska arbetsmarknaden och de utmaningar som finns där. Detta kan resultera i att studenter som är nya på arbetsmarknaden och får möta internationella utmaningar bara har verktyg som är anpassade till en nationell nivå. Det blir därför viktigt att lyfta blicken ut mot världen för att se vilka utmaningar som väntar företag på den globala arenan. Genom att studera chefers situation i praktiken kan detta i förlängningen hjälpa Human Resource (HR) att utveckla policys och utforma utbildningar som möter företagets behov och kan användas i både en internationell och nationell kontext.

Synen på hur en ledare ska vara skiljer sig beroende på vilken kultur, erfarenhet och preferens individen har (Briscoe et al. 2012, Lord, Foti & De Vader 1984). Maktdistans handlar om hur individer förväntar sig och accepterar att makt fördelas ojämlikt mellan olika parter i samhället (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House 2006). Länders olika historia och politiska maktstrukturer är en anledning till att synen på ledaren och därigenom chefen kan ses som alltifrån en jämlike till en överhet (Lord et al. 1984). Chefer som har medarbetare från olika kulturer kommer att mötas av denna problematik vilket kan påverka hur väl ledarskapet fungerar. Hur ska chefer kunna förhålla sig till olika syn på ledarskap inom samma organisation och hur arbetar man för att överkomma dessa hinder för att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet? Det är därför intressant att studera vad dessa olika förväntningar på ledarskap får för påverkan på de chefer som ska utöva ledarskapet. Det finns en stor skillnad i maktdistansen mellan Sverige och Kina vilket även kan påverka synen och förväntningarna på ledaren (Northouse 2013). Även normer kring kommunikation och relation mellan chefer och anställda i Kina skiljer sig från de svenska normerna vilket påverkar processen för beslutfattande och hur arbete genomförs (Javidan et al. 2006). Hur detta påverkar ledare som leder globala team i dessa kulturer, är intressant att studera inte bara

för det ökade samarbetet mellan länderna, utan också för att kulturer är ständigt föränderliga och det behövs kontinuerlig forskning för att minska stereotypisering och fördomar.

2.2 Syfte

Syftet med studien var att undersöka hur chefer genom sitt ledarskap hanterar kontextuella skillnader mellan Kina och Sverige och vilka konsekvenser dessa kan leda till.

2.3 Frågeställningar

- Vilka utmaningar har chefer som leder globala team med både svenska och kinesiska medarbetare?
- Hur hanterar cheferna dessa utmaningar för att underlätta samarbetet mellan medarbetarna inom det globala teamet?

2.4 Avgränsningar

Vår studie avgränsas till chefer som leder och jobbar inom globala team på två avdelningar inom en specifik organisation vilken beskrivs ytterligare i metodavsnittet. Vi har enbart intervjuat chefer för denna studie, därför är studien avgränsad till ett top-down perspektiv. Denna studie är gjord på chefer som leder globala team med medarbetare i Kina, Sverige, Tyskland och USA. Vi har enbart fokuserat på fenomenet ledarskap i kinesisk och svensk kontext.

3. Teori och tidigare forskning

I avsnittet redogörs olika teorier kring ledarskap och olika påverkansfaktorer på ledarskap. Eftersom studien är inriktad på ett globalt perspektiv av ledarskap redogörs också litteratur kring globalt ledarskap och globala förhållningssätt.

3.1 Ledarskap

Ledarskap har under lång tid varit av intresse inom forskningsvärlden, detta gör det även till ett omstritt ämne med flera olika definitioner (Yukl 2013, Northouse 2013). Ledarskap har bland annat definierats som vissa specifika karaktärsdrag, egenskaper, beteenden, inflytande eller en administrativ chefsposition som en individ besitter (Yukl 2013). Gemensamt för merparten av ledarskaps definitionerna är att de involverar processen att utöva inflytande över andra människor för att styra, strukturera och organisera mot ett visst mål (ibid.). Yukl (2013:7) definierar ledarskap som; “...*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*”. Denna definition syftar till både ledarskapets påverkan på arbetsgruppens pågående arbete samt förberedandet inför gruppens framtida mål (ibid.). Det finns olika teorier kring hur en ledare definieras, utövar inflytande och anpassar sig till sina följare (se bland annat Northouse 2013, Yukl 2013, Lord et al. 1984). Northouse (2013) menar att ledarskap är en social process vilket innebär att ledaren

både påverkar och påverkas av gruppmedlemmarna. Författaren anser att ledarskap bör ses som en interaktiv process mellan människor och inte som ett antal karaktärsdrag eller egenskaper. Ser man ledarskap som en social process innebär det att ledarskapet sker genom en interaktion mellan flera olika människor som utövar inflytande på varandra (Yukl 2013, Northouse 2013).

3.1.1 Ledarskap och kultur

Ledarskap kan inte förstås utan att diskutera fenomenet kultur, de är beroende av varandra och för att förstå synen på ledarskap behövs en förståelse för kulturen där ledarskapet utövas (Schein 1992). Briscoe et al. (2012) menar att kultur är de normer, värderingar och mentala scheman som en grupp människor delar gemensamt och som utvecklas med tiden. Schein (1992:12) definierar kultur som: *"A pattern of shared basic assumption that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to percieve, think, and feel in relations to those problems."* Kultur är enligt författaren resultatet av en grupps komplexa socialiseringsprocess som delvis influeras och påverkas av ledarens beteende och värderingar men vilket sker som en växelverkan då ledaren även influeras av gruppen. Även om det inom en kultur finns gemensamma värderingar och normer existerar det ofta subgrupper inom kulturen och en individ kan tillhör flera olika grupperingar samtidigt vilket i vissa situationer kan skapa ambivalens och konflikt kring gruppstillhörighet (ibid.). Alla företag utvecklar en organisationskultur och enligt Briscoe et al. (2012) kan denna ofta väga tyngre för gruppmedlemmarna än den nationella kontext företaget verkar i. Organisationskulturen kommer att påverkas av sin nationella kontext men kan ändå ses som en egen fristående kultur (ibid.). Schein (1992) anser att det är extra viktigt för ledare att ha kulturförståelse då det är kulturen som definierar kriterier för vilka förväntningar det finns på ledaren.

3.1.2 Implicit ledarskap

Studier kring ledarskap har breddats från att framförallt fokusera på ledaren själv till att även studera interaktionen mellan ledaren och underordnade samt vilka förväntningar och mentala bilder av ledarskap (Lennéer & Thylefors 2005). Implicit ledarskaps teori (ILT) handlar om att individer har olika beteenden och attribut som de kopplar till hur en ledare ska vara. Lord et al. (1984) har utvecklat forskning kring kognitiv kategorisering och kopplat den till hur människor gör kategoriseringar för att urskilja vad en ledare är för dem. Denna kategorisering sker hierarkiskt i tre kognitiva nivåer (ibid.). På den högsta generella nivån urskiljs ledare från icke ledare, på nästa nivå sker urskiljandet av vilken typ av ledare man har framför sig, exempelvis, företags ledare, religiös ledare och fotbolls ledare (ibid.). På den lägsta kognitiva nivån bryts kategoriseringen ner och en ytterligare definition görs, har man kommit fram till att det är en religiös ledare, sker kategoriseringen nu genom vilken typ av religiös ledare som stimulus (ledaren man har framför sig) liknas vid (ibid.). Religiös ledare kan brytas ner och jämföras med till exempelvis Påven, Profeten Mohammed, Jesus Kristus eller Pingstpastor Thomas. Den kategorisering som sker kognitivt refereras till på olika sätt inom litteraturen och kan också kallas mentala modeller, scheman eller stereotyper (Javidan et al. 2006). Det

som är gemensamt är dock att de alla tycks påverka i vilken utsträckning som en individ accepterar och interagerar med andra människor och ser dem som ledare (ibid.). Teorier kring ILT problematiserar att människor kan ha ett antal attribut eller karaktäristika som individer kopplar till en överordnad och att samma attribut kan betyda helt olika saker för olika människor (Offermann, Kennedy & Witz 1994). Lyhördhet och hängivenhet kan ses som deskriptivt för både ledare och chefer i vissa kulturer, men kan till exempel kategoriseras som andlig ledare, snarare än chef i andra kulturer (Offermann et al. 1994). Det kan därför uppstå problem när det i en arbetssituation råder diskrepans mellan olika individers kategoriseringar av ledaren.

3.2 Globalt ledarskap

Forskningen kring globalt ledarskap har till följd av globaliseringen ökat kraftigt de senaste åren (Yukl 2013). Globala ledare konfronteras med att behöva kunna influera anställda från olika kulturer och för att lyckas med detta behöver man ha en god kulturell förståelse (Briscoe et al. 2012). Den ökade mångfalden inom dagens arbetskraft kräver att ledare utvecklar ett multikulturellt perspektiv och förståelse för synsätt som skiljer sig från det egna (Ayman & Korabik 2010). För att lyckas med detta nämner Ayman och Korabik (2010) två faktorer som viktiga, eliminera etnocentrism och öka isomorfistisk attribution. Etnocentrism innebär att individer tenderar att utgå från sina egna kulturella värderingar och normer som centrala och utifrån dessa observera omvärlden och andra individer (Ayman & Korabik 2010, Northouse 2013). För att minska etnocentrismen måste man kunna se på andra kulturer utan att bedöma dem utifrån sina egna normer och värderingar (ibid.). Isomorfistisk attribution har att göra med till vilken grad människor från olika kulturer i en given situation eller sammanhang tillsammans kan nå fram till liknande resultat och förståelse (ibid.). Genom att minska etnocentrismen och öka den isomorfistiska attributionen i en grupp kan man minska fördomar och fientligt tänkande kring individer som inte tillhör den egna gruppen (Duckitt, Callaghan, & Wagner 2005, Ayman & Korabik 2010). Eftersom globaliseringen har gjort att många företag har sökt sig utanför nationens gränser har det även gjort att allt större del av arbetskraften som kommer till företag har utländsk bakgrund. En ökad integration av utländsk arbetskraft har gjort att även företag som inte är multinationella också måste börja bedriva ett globalt ledarskap för att öka sin effektivitet. Många företag har svårigheter med att hitta ledare som möter upp till företagets och omvärldens krav på ett effektivt ledarskap (Suutari 2003). Briscoe et al. (2012) nämner flera transnationella färdigheter som är viktiga för globala ledare.

- En global ledare ska kunna beskriva och analysera krafterna bakom global affärsverksamhet.
- Uppmärksamma globala marknadstrender och koppla samman dessa till företagets tekniska utveckling och affärsstrategi.
- Kartlägga möjliga hot och skapa strategiska allianser.
- Hjälpa företaget att skapa en global organisationsstruktur samt skapa och leda effektiva globala team.

- Tänka utanför ramarna inför företagets framtid. En global ledare bör inte vara begränsad i sin tankeverksamhet när det gäller historiska, kulturella och politiska gränser för att nå framgång för företaget och i sitt ledarskap.

Forster (2000) ställer sig dock kritisk till dessa kriterier och ifrågasätter om det finns några människor som faktiskt kan besitta alla dessa färdigheter, eller om litteraturen snarare beskriver någon supermänniska som är omöjlig att rekrytera. Istället för att fokusera allt för mycket på ledarnas egenskaper behöver företag skapa ett organisatoriskt stöd och ge rätt förutsättningar som underlättar ledarskapet för globala ledare (Briscoe et al. 2012).

Mycket forskning har gjorts kring globalt ledarskap, forskningsprojektet Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness (GLOBE) är ett av de mest använda och citerade forskningsprojekten som arbetar för att skapa en gedigen grund om skillnader mellan ledarskap inom olika kulturer (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta 2004). GLOBE har med hjälp av 170 forskare i 62 länder sammanställt forskning med kvalitativ och kvantitativ data. Projektet har utarbetat olika kulturella dimensioner som ska fånga likheter och skillnader i normer, värden, trosuppfattningar och förfarande inom ledarskap i olika samhällsgrupper (ibid.). Dayal-Gulati & Lee (2004) menar att den hierarkiska ordning som råder mellan överordnad och underordnad i Kina kan härledas till en patriarkatisk syn som råder i viss mån än idag. Chefen spelar faderns roll och de underordnade spelar sonens roll (ibid.). Den kinesiska ledaren förväntar sig därför respekt och lydnad av sina underordnade och ledare som vill blanda in andra i alla beslut visar på osäkerhet (ibid.). Över och underordnad bör också använda en indirekt form av kommunikation, där man använder metaforer och väver in ord för att inte såra varandras känslor (Javidan et al. 2006). Ideal för ledare i skandinaviska länder är att ledaren är en visionär och att hen är diplomatisk (House et al. 2004). Författarna menar att det är mindre viktigt för ledare i skandinaviska länder att ha en hög status och att det istället föredras att ha en inspirerande ledare som får alla delaktiga i beslutsfattandet. Kritik har dock riktats mot GLOBE projektet, bland annat för att det finns en fara i att generalisera olika kulturers syn på ledarskap då det kan isolera och förenkla skillnader i ledarskap (Northouse 2013). De kulturella dimensioner som forskningsprojektet har delat in i olika kategorier kan uppfattas som allt för snäva och stereotypa (ibid.). Javidan et al. (2006) menar att det är viktigt att ha en uppfattning om hur olika kulturer konstruerar synen på ledaren och att denna medvetenhet är viktig för chefer som jobbar globalt så att de kan skapa gemensam förståelse och förtroende mellan sig och sina medarbetare.

3.2.1 Virtuella team

Ytterligare en utmaning för globala ledare är att leda virtuella team (ibid.). Ett virtuellt team är en grupp individer som är geografiskt utspridda och som genom teknologisk kommunikation samarbetar mot ett gemensamt mål (Shin 2005). Eftersom medarbetarna befinner sig i olika delar av världen försvårar detta ytterligare att kunna finna ett enhetligt arbete. Avsaknaden av vardaglig ansikte mot ansikte kontakt försvårar för ledaren att övervaka gruppmedlemmarnas arbete, påverka medlemmarna, skapa förtroende och gruppidentifikation inom gruppen (Yukl 2013). Samarbetsproblem som uppstår inom virtuella

team kan också vara svåra att lösa och ledarskapet blir därför extra viktigt när gruppens medlemmar befinner sig i olika tidszoner och kulturella kontexter (ibid.). Enligt Shin (2005) är några källor till konflikter och samarbetsvårigheter inom virtuella team svag gruppidentifikation, ambivalens inför arbetsuppgiften och brist på förtroende inom gruppen. Förtroende skapas genom interpersonella relationer och kommunikation, vilket är en utmaning när man jobbar i virtuella team (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2012, Shachaf 2008, Shin 2005). I virtuella team har gruppmedlemmarna kanske inget gemensamt förflutet att bygga relationen på och har kanske aldrig träffats ansikte mot ansikte (Shin 2005). Det är därför extra viktigt att i ett tidigt skede jobba på relationen inom teamet och låta dem träffas för att skapa en gruppidentifikation (ibid.).

3.3 Global Mindset

Global mindset har beskrivits inom forskningen som en viktig komponent för företag att utveckla för att kunna konkurrera på den globala arenan (Levy et al. 2007, Briscoe et al. 2012, Rhinesmith 1995). Gupta och Govindarajan (2002) menar att ett företags framgång beror på dess förmåga att utnyttja möjligheter, hantera utmaningar och förmåga att tolka den komplexa och dynamiska världen som den verkar inom. Till följd av en ökad konkurrens på den globala marknaden är det idag viktigt för företag att hitta ledare som kan verka i olika kulturer och utveckla ett global mindset (Levy et al. 2007). Rhinesmith (1995:24) definierar begreppet:

”a global mindset is a way of being rather than a set of skills. It is an orientation of the world that allows one to see certain things that others do not. A global mindset means the ability to scan the world from a broad perspective, always looking for unexpected trends and opportunities that may constitute a threat or an opportunity to achieve personal, professional or organizational objective”.

Rhinesmith (1995) menar att ett global mindset är ett förhållningssätt till omvärlden snarare än ett visst antal egenskaper. Gupta och Govindarajan (2002) anser att global mindset är en kombination av medvetenhet och öppenhet för skillnader mellan kulturer och marknader samt en förmåga att anpassa och integrera kulturella skillnader. Författarna menar vidare att utvecklandet av ett global mindset är en ständigt pågående process som bygger på att individen ständigt söker erfarenheter som utökar samt förfinar mentala scheman och föreställningar (ibid.). Detta kan liknas vid litteraturen kring globala ledare som behöver kunna minska den egna etnocentrismen det vill säga vara öppen för nya tolkningar och inte utgå från den egna kulturens normer och värderingar som objektiva sanningar (Northouse 2013, Ayman & Korabik 2010).

Det är även viktigt för organisationer att utveckla ett global mindset vilket innebär att företaget har ett globalt integrerat affärssystem med ett ledarskap och en arbetskraft som har ett internationellt perspektiv och förhållningssätt (Briscoe et al. 2012). Multinationella företag behöver rekrytera arbetskraft som är globalt medvetna och kan utveckla företagets globala strategier (ibid.). Gupta och Govindarajan (2002) menar att för att ett företag ska anses ha ett global mindset krävs en förmåga till varierad kunskapsstruktur samt förmågan att simultant

kunna integrera flera olika perspektiv. Ett multinationellt företag som har ett brett globalt perspektiv utan en integreringsförmåga kommer vara verksamma på flera olika lokala marknader utan att inse fördelen med att integrera dessa marknader med varandra. Först när företaget förstår den lokala marknadens behov kan man bygga broar mellan olika marknader och integrera dessa med företagets globala erfarenheter och kompetens (ibid.).

4. Metodologi

I avsnittet redogörs för vilket vetenskapligt perspektiv som genomsyrar studien, studiens forskningsansats, bakgrund om den studerade organisationen och urval av respondenter. Vidare ges en redogörelse för vårt tillvägagångssätt där vi redogör och illustrerar studiens process. Avsnittet avslutas med diskussion kring validitet och reliabilitet samt etiska reflektioner och metodkritik.

4.1 Hermeneutik

Vi har utgått från ett hermeneutiskt forskningsperspektiv för att förstå den empiri vi har samlat in. Hermeneutik är en humanvetenskapligt inriktad utgångspunkt där forskaren vill förstå den värld vi lever i genom tolkningar av det mänskliga språket, värderingar och mänskliga handlingar (Allwood & Eriksson 2010). Inom hermeneutiken bör forskaren vara på en jämlik nivå och känna empati med det studerade objektet samt ha förståelse för den kontext där objektet verkar (ibid.). Hermeneutiken började växa fram under 1800-talet först genom den tyske teologen och filosofen Friedrich Schleiermacher (ibid.). Schleiermacher ansåg att för att kunna leva sig in i hur författaren tänkte när hen skrev texten eller gjorde sitt uttalande, måste man frigöra sig från sina fördomar och förutfattade meningar. Ett viktigt arv från Schleiermacher är hans modell den hermeneutiska cirkeln (ibid.). Modellen beskriver förhållandet mellan del och helhet i förståelseprocessen (Ödman 2007). Förståelseprocessen inom hermeneutiken handlar alltså om att ständigt kontextualisera och de-kontextualisera, att se helheten är avgörande för förståelsen av de ingående delarna men delarna är viktiga för att kunna få en uppfattning om helheten (ibid.). Många forskare och filosofer har försökt att utveckla hermeneutiken och använda den hermeneutiska förståelsen som den självklara vetenskapliga metoden inom humaniora (ibid.). Allwood & Eriksson (2010) skriver om Gadamer som har bidragit till mycket av den moderna utvecklingen av hermeneutiken. Gadamer ansåg till skillnad från Schleiermacher att det inte går att frigöra sig från sina fördomar och förutfattade meningar helt, eftersom det är dem som hjälper oss att skapa förförståelse (ibid.). Vår förförståelse är resultatet av våra erfarenheter, vår kultur och det samhälle vi lever i, vi förstår från aspekter som har betingats och skapats i vårt förflutna (Ödman 2007). Gadamer ansåg att för att kunna förstå något måste du utgå från dina fördomar, detta är början till din förståelse (Allwood & Eriksson 2010). Förförståelsen ger en riktning i sökandet, utan förförståelsen så har man inget problem och därav inget som kan ge några ledtrådar (Ödman 2007). Den hermeneutiska cirkeln har senare utvecklats till en spiral då bilden av en sluten cirkel kanske inte är rätt symbol för en förståelseprocess (ibid.). Cirkeln är en mer statisk bild men en spiral visar att förståelsen är en ständig rörelse som hela tiden bygger på och tillförskaffas nya lager av kunskap (ibid.). För att vi skulle kunna skapa mening

till vår studie har vi fått använda vår förförståelse för att kunna leta efter teorier och utforma vår intervjuguide. Under studiens gång åkte vi till Kina för att göra intervjuer. Där upptäckte vi att de fördomar som vi tidigare hade om Kina och det kinesiska ledarskapet kanske inte stämde helt med den verklighet som vi mötte där och vår förståelse ändrades. Detta gjorde att när vi skulle fortsätta att leta teorier som vi kunde använda för vår analys så hade vi plötsligt nya glasögon, en ny förförståelse för att kunna skapa mening till vår empiri. Vi har i vår studie försökt att sätta oss in i våra intervjupersoners kontext och försökt att frigöra oss från våra förutfattade meningar, dock anser vi likt Gadamer att förförståelse är en viktig grund för att kunna ställa relevanta frågor.

4.2 Studiens ansats

Vi har använt en kvalitativ ansats för att samla in, analysera och bearbeta empirin. Valet av metod har gjorts i linje med forskningsfrågans karaktär. Kvalitativa forskningsmetoder har vuxit fram som en kritik till kvantitativa metoder (Ahrne & Svensson 2011). I kvalitativ forskningsmetod fokuserar forskaren på mjuka data i motsats till kvantitativ forskningsmetod som intresserar sig mer för hård data (Bryman 2011). Kvantitativ forskning fokuserar främst på hur ofta ett fenomen förekommer och hur detta fenomen samverkar med andra fenomen (ibid.). Kvalitativ datainsamling använder mest metoder som bygger på bland annat intervjuer, fokusgrupper, fältobservationer och analys av dokument (Ahrne & Svensson 2011). Detta är vanliga metoder inom samhällsvetenskapen då det är människan och samhället som forskaren vill studera (ibid.). Även analysen av det insamlade materialet kan analyseras antingen kvalitativt eller kvantitativt. När man analyserar empirin genom kvalitativ analys är det framförallt vilka termer respondenten använder och vilken betydelse dessa termer har för respondenten som är av intresse (ibid.). Eftersom vi ville skapa förståelse kring chefs upplevelse av att bedriva ledarskap i olika kulturella kontexter ansåg vi att den kvalitativa forskningsansatsen var mest tillämplig för att besvara våra forskningsfrågor.

Vid val av forskningsansats kändes det för oss naturligt att utgå från en abduktiv ansats. Vi ville börja leta teori inom det ämne vi hade valt för att skapa oss en bredare förståelse utan att vara allt för bundna vid våra teorier när vi samlade in empirin. Den abduktiva forskningsansatsen gör det lättare att i en studie vara flexibel och likt den hermeneutiska cirkeln kunna återgå och revidera förförståelsen, kunna se de olika delarna med olika glasögon och på det sättet förstå helheten. Den abduktiva ansatsen kan liknas vid en blandning mellan induktiv och deduktiv forskningsansats (Alvesson & Sköldberg 2008). I en induktiv forskningsansats väcks forskarens intresse på grund av ett fenomen som hen vill undersöka, i en deduktiv ansats däremot utgår analysen från tidigare forskning (Bryman 2011, Andersen 1990). Använder man en abduktiv ansats sker hela tiden en växelverkan mellan inhämtning av empiri och förfining av teori (Alvesson & Sköldberg 2008). Forskaren blir således friare att anpassa och utveckla teorin allteftersom ny empiri inhämtas (ibid.). Dubois och Gabbe (2002) skriver om systematic combining och att det är en abduktiv ansats där teoretiskt ramverk, empiriskt material och fallstudie verkar i en sammanflätad process. Karaktäristika för systematic combining är att den empiriska världen och den teoretiska

världen (a model world), samverkar i en ständig rörelse mellan varandra (ibid.). Vår forskningsfråga har fått revideras ett flertal gånger allt eftersom vi har samlat in vår empiri och hittat nya teorier. I denna studie har alltså 'the empirical world and the model world' använts växelvis för att forma vår uppsats och skapa ny mening och förståelse.

4.3 Val av fall

Vi har gjort en fallstudie på ett svenskt multinationellt företag. Denscombe (1998) argumenterar för att genom att studera ett särskilt fall eller ett företag kan man skaffa sig insikter som är mer djupgående än om man gör surveyundersökningar med ett bredare antal undersökningsenheter. Principen med fallstudier är att belysa det generella genom att titta på det enskilda (ibid.). De intervjupersoner som vi har fått tillgång till arbetar på ett av Sveriges största multinationella företag. Företaget har ca 300 varuhus i 26 länder med ca 135000 medarbetare. De största tillväxtområdena 2013 var Ryssland och Kina. I Kina finns det för nuvarande 14 varuhus men inom några år planeras detta öka till 30 varuhus. Företaget menar själva att de drivs av sina värderingar och deras stora intresse för livet hemma. Företaget har en stark organisationskultur och deras värderingar grundar sig bland annat i delaktighet, kostnadsmedvetenhet, hållbar utveckling och transparens. Enligt företagets "code of conduct" är det upp till företagets chefer att föra ut organisationskulturen till medarbetarna och detta ska göras genom ett ödmjukt förhållningssätt och genom att "lead by example" det vill säga leda med ett gott exempel. 2013 öppnades fem nya varuhus i fyra länder och organisationens totala intäkter 2013 uppgick till ca 28.5 miljarder Euro. Studien har främst gjorts på en IT avdelning inom detta företag med kontor i Sverige, Kina, Tyskland och USA. Denna avdelning består av flera globala team av olika storlekar vilka jobbar enligt 'follow the sun' konceptet som nämnts i inledningen. Två av respondenterna tillhör en annan avdelning inom samma företag som även de har både svenska och kinesiska medarbetare.

4.4 Urval

En studies forskningsfrågor är enligt Ahrne och Svensson (2011) avgörande för urvalet av respondenter. Eftersom vi ville studera ledarskap ur ett globalt perspektiv föll valet på att studera chefer på ett multinationellt företag. Urvalet av intervjupersoner var även inriktat på chefer på ett svenskt företag som har erfarenhet av att leda globala team med medarbetare i Sverige och Kina. Urvalet för vår studie kan därför ses som ett målinriktat urval då vi har haft en specifik målgrupp som vi ville undersöka för att besvara våra forskningsfrågor. Informanterna är också utvalda ur ett bekvämlighetsurval då vår kontaktperson på företaget själv valt ut vilka chefer vi fått tillgång till att intervjua. Den valda organisationen var den första som kontaktades och genom fortlöpande kontakt med flera olika personer på företaget fick vi tillslut tillgång att intervjua tio chefer. Två intervjuer blev senare inställda men vi ordnade med två nya intervjuer på plats i Shanghai varav den ena jobbade som mellanchefer på retail och den andra jobbade som marknadsanalytiker men var temporärt stationerad som utbildare på kontoret i Shanghai. Sex av respondenterna jobbar i Helsingborg och fyra jobbar på kontoret i Shanghai. Urvalet av intervjupersonerna bestod av fem kvinnor och fem män varav sex var från Sverige, tre från Kina och en från Singapore. Respondenternas erfarenhet

skilde sig åt då de var chefer på olika nivåer, men alla hade varit eller var chefer över globala team. De globala teamen varierade i storlek och teamen bestod av allt från fyra till sextio medarbetare.

4.5 Empiriskt material

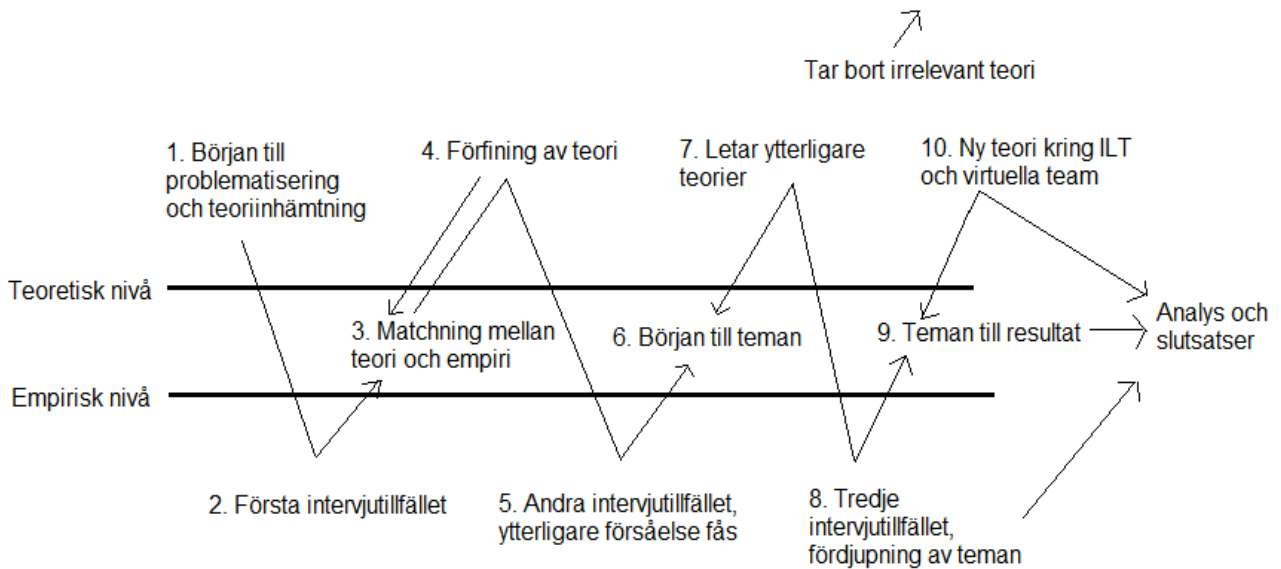
Insamlingen av det empiriska materialet har främst skett genom intervjuer. Vi har även haft tillgång till några policydokument kring företagets personalpolitik, värderingar och globala arbete vilket vi främst har använt som en bakgrundsförståelse för att förstå företagets globala strategier. Vi har valt att genomföra intervjuer för att få en inblick i respondenternas subjektiva livsvärld genom att uppmärksamma upplevelser, attityder, värderingar och känslor. Genom att intervjua ett antal individer kan man få en uppfattning om de förhållanden och den sociala miljön som de befinner sig inom (Ahrne & Svensson 2011). Intervjuerna har genomförts med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga). Intervjufrågorna var allmänt hållna och utformade så att det gick att gå ifrån dem till viss del för att fånga upp respondenternas personliga uppfattningar och få mer djupgående svar på frågorna. Nackdelen med att använda en semistrukturerad intervjuguide är att det kan vara lätt att glida ifrån ämnet och samla data som inte är relevant för det som ska besvaras i forskningsfrågorna (Bryman 2011). Vid en intervjusituation är det viktigt som intervjuare att lyssna aktivt och reflekterande, inte framhäva sig själv, inte ge råd eller moraliska förmaningar samt inte avbryta respondenten utan låta hen tala till punkt (Ahrne & Svensson 2011).

4.6 Tematisk analys

Analys och bearbetning av det empiriska materialet påbörjas redan innan data har insamlats och innan man har transkriberat intervjuer (Ahrne & Svensson 2011). Spontana analyser under intervjusituationer kan vara lika viktiga för studien som när man sitter och analyserar det empiriska materialet (ibid.). Överföringen av inspelade intervjuer till skrift genom transkribering är även det en form av bearbetning och analys (ibid.). Eftersom man inte talar med punkter och kommatecken blir det för forskning en form ordnande och strukturerande av materialet när det översätts från ljud till skrift (ibid.). Vi har utgått från en tematisk analysmetod som är en metod där man söker efter upprepade mönster inom det insamlade forskningsmaterialet. Dessa mönster delas in i olika teman, vilka ska fånga upp data som är relevant för den ursprungliga forskningsfrågan (Braun & Clarke 2006). Braun och Clarke (2006) menar att det är viktigt att analysera de teman som har tagits fram och visa på varför den valda empirin illustrerar något som bidrar till forskningsfrågan. Det går inte att likställa intervjufrågorna med teman eller ha teman som överlappar varandra i allt för stor grad, då det finns risk att missa viktiga mönster vilket försvårar en god analys (ibid.). Vid en analys är det viktigt att bli förtrogen med sitt material genom att läsa det om och om igen och på detta sätt få en överblick och finna de mönster som är intressanta och relevanta för forskningsfrågan (Ahrne & Svensson 2011). En viktig del av analysen är även att reducera sitt material, det är inte allt som kan redovisas och det blir därför viktigt att bara ta med det som är relevant men samtidigt se till att det inte blir missvisande för studien (ibid.). Vårt tillvägagångssätt för den tematiska analysen redovisas och illustreras i följande avsnitt (se figur 1).

4.7 Tillvägagångssätt

Studien har tidsmässigt sträckt sig över cirka tolv veckor. Modellen nedan (se figur 1) illustrerar vår arbetsprocess för studien, och redogörs även i textform genom numrerade avsnitt.



(Figur 1, André & Jacobsson)

1) De första sex veckorna av vårt arbete började vi med att sätta oss in i litteraturen kring ledarskap, vi ville skapa oss en tydlig bild av tidigare forskning inom ämnet. Fokus lades på globalt ledarskap vilket sedan ledde oss in på begreppet global mindset som vi också ansåg vara relevant för vår studie eftersom detta enligt litteraturen kan ses som ett viktigt förhållningssätt för globala ledare. **2)** Parallellt med litteratursökningen försökte vi genom vår kontaktperson ordna med intervjuer. På grund av att det var svårt för våra respondenter att hitta tid för intervjuer blev intervjuerna schemalagda rätt sent i vår process, vi bad därför att få genomföra två av intervjuerna via telefon. **3)** Detta gjordes för att vi i ett tidigt skede skulle kunna jämföra empiri med teori för att se om våra teorier hade relevans. **4)** Efter intervjuerna justerade vi lite i vår teoridel och utvecklade vissa delar. **5)** För att få en djupare förståelse för den kinesiska kontexten och företagets globala arbete i Kina åkte vi till Shanghai och genomförde fyra av intervjuerna där. Detta gav oss en tydligare bild av hur arbetet fungerade på kontoret i Shanghai vilket är huvudkontor för hela Asian pacific området. Vår vistelse på tio dagar i Kina gav visserligen en begränsad inblick men vi tror ändå att den har ökat vår förståelse i viss mån för den kinesiska kontexten. Under intervjutillfällena växlade vi mellan att anta rollen som intervjuare och medlyssnare. Fördelen med detta var att den som inte intervjuade kunde lyssna aktivt och flika in frågor om något verkade extra intressant eller om ett svar behövde utvecklas. **6)** Under transkriberingen av de första intervjuerna kunde vi urskilja ett mönster, vilket blev en början till vår tematiska analys som då bestod av; synen på

ledarskap, arbetstempo, ifrågasättande, individens hanteringsstrategi och organisationens stöd. Vi skrev ut våra transkriberade intervjuer, läste intervjuerna i sin helhet och strök under intressanta citat. Efter det diskuterade vi och jämförde med varandras understrykningar och skrev sedan in dem i ett nytt dokument på datorn. Detta underlättade för oss att skapa en överskådlig och hitta gemensamma nämnare som utvecklades till teman. **7)** Efter denna början till tematisk analys kunde vi ytterligare arbeta med vår teori och vi definierade begreppet kultur och tog bort irrelevant teori och ersatte dem med implicit ledarskap. **8)** De sista intervjuerna gav oss tillfälle att utveckla och utforska några av de tidigare teman som vi hittat och fördjupa svårigheterna med att leda globalt. **9)** Även dessa intervjuer transkriberades och analyserades så att vi sedan kunde revidera våra tidigare teman och skapa fem kluster bestående av; Förväntningar på ledarskap, kommunikation, relationskapande, leda på distans och hanteringsstrategier. Vi skapade även tio underteman till dessa kluster; Maktdistans, beslutsprocessen, arbetstempo, implicit språk, språkbarriär, relation, förtroende, globala team, företaget, individen. Alla teman illustreras i en matris (se Resultat figur 2). **10)** Dessa teman gjorde även att vi fick utöka teoridelen med ytterligare teori kring virtuella team och implicit ledarskapsteori. Det litteraturen benämner som virtuella team är i denna studie likställt med globala team.

4.8 Reliabilitet och validitet

Validitet och reliabilitet handlar om olika kriterier för hur forskning bedöms (Andersen 1990). Inom kvantitativ forskning brukar man benämna dessa kriterier som tillförlitlighet och äkthet för studien (ibid.). Validitet handlar om huruvida det som observeras mäter det som man avsett att det ska mäta och reliabilitet handlar om i vilken utsträckning forskningen kan upprepas och få liknande resultat (Bryman 2011). Bryman (2011) menar att det i en kvalitativ studie inte går att mäta validiteten på samma sätt som i en kvantitativ studie. Detta beror på att forskaren inte kan fånga en objektiv spegelbild av verkligheten utan snarare försöker fånga representationer och konstruktioner av den sociala verkligheten (ibid.). Vi har i denna studie varit medvetna om hur vi färgat det empiriska materialet med våra tolkningar men har ändå försökt hålla ett kritiskt förhållningsätt så att empirin presenteras i resultatet på ett för respondenterna representativt sätt. Det har varit viktigt för oss att ställa intervjufrågor som är relevanta för studiens syfte och därigenom skapa validitet. I slutändan handlar all forskning om att läsaren ska känna att studien är trovärdig, detta anser Ahrne och Svensson (2011) är extra viktigt inom kvalitativ forskning. Vi har försökt att skapa en transparens i studien genom att utförligt beskriva tillvägagångssätt och studiens utformning.

4.9 Etiska reflektioner

Inom samhällsvetenskaplig forskning handlar de etiska frågorna huvudsakligen om hur forskaren definierar sin roll gentemot de personer som hen forskar om (Andersen 1990). Genom alla de val som görs inom en studie är forskaren med och formar studieobjektet, detta är extra relevant för en kvalitativ studie där forskaren befinner sig nära de situationer och miljöer som studeras (Ahrne & Svensson 2011). Det har därför varit viktigt för oss att aktivt reflektera över vår roll i studien och våra tolkningar av materialet. Det är därför viktigt att

informera respondenterna om studiens innehåll och syfte så att de är medvetna om situationen (ibid.). Vetenskapsrådet har en samling riktlinjer angående forskningsetik och anser att det är extra viktigt med ett etiskt förhållningssätt då forskning påverkar samhället på lång sikt. Vetenskapsrådet har tagit fram ett dokument som heter god forsknings sed (Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011), denna har vi använt oss av som riktlinje genom hela studiens process för att studien ska vara moraliskt och etiskt acceptabel. Alla intervjupersoner har blivit informerade om studiens innehåll och att de och företagets identitet kommer att vara anonyma i studien. Anonymiteten var också ett val för att respondenterna skulle känna sig trygga i situationen och ge utförliga svar och reflektioner. Intervjupersonerna blev också tillfrågade om det var okej att vi spelade in samtalen i transkriberingssyfte och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan. Frågorna i vår intervjuguide har utformats så att intervjupersonen inte skulle känna sig obekväma med att svara på frågor gällande företagshemligheter, politik eller andra känsliga ämnen. Det har många gånger under våra intervjuer varit svårt att prata om olika kulturer, då det finns risk för stereotypisering. Ibland har respondenterna varit försiktiga i sina uttalanden då de inte ville uppfattas som allt för onyanserade. Detta kan bero på att det kan finnas en viss grad av social önskvärdhet, vilket innebär att svars ges utifrån vad som är önskvärt i den aktuella kontexten eller situationen (Bryman 2011). Vi har försökt att överbrygga detta genom att ha ett professionellt förhållningssätt och inte öppet värdera respondenternas resonemang.

Vi har valt att inte namnge våra respondenter i det empiriska resultatet då det inte är relevant för studiens resultat. De engelska citaten är transkriberade utdrag från de kinesiska respondenterna och den singaporienska respondentens intervjuer. Övriga citat är från de svenska respondenternas uttalanden. Vi har bortsett från harklingar och andra ljud när vi har valt ut citat och har komprimerat citaten genom att utmärka ...//... på de ställen där längre utlåtanden görs. Även om detta gör att citaten inte alltid presenteras i samma form som de var uttalade så har vi varit väldigt noga med att inte ändra meningens innebörd eller lägga till egna ord för att förstärka citaten. Hen har använts som pronomen för att anonymisera respondenterna i studien men också för att vi inte vill att uttalanden ska tolkas utifrån respondenternas könstillhörighet.

4.10 Metodkritik

En svårighet med studien har varit att vi har ställt frågor kring svenskt och kinesiskt ledarskap. Detta förutsätter att det finns skillnader och genom att tydligt dela upp de olika kulturerna finns det risk för stereotypa tolkningar. Det är svårt att göra generaliseringar av de olika kulturerna bara baserat på ett begränsat antal intervjuer. Det finns även personliga skillnader inom alla kulturer, då inomgruppsvariansen kan vara större än mellangrupsvariansen. Det har dessutom ibland varit svårt att skilja på om skillnader i ledarskapet beror på företagets organisationskultur eller om verkligen är det "svenska" ledarskapet som undersöks. Vi har försökt att överbrygga detta genom att problematisera och ha ett kritiskt förhållningssätt i vår studie. Vi tror dock att detta hade varit en svårighet oavsett vilken organisation vi hade studerat då alla företag utvecklar en specifik organisationskultur

som påverkar ledarskapet. Det är därför viktigt för läsaren att vara medveten om att det ledarskap som vi benämner som svenskt och kinesiskt, är påverkat och anpassat till det företag som vi har studerat och utgår från respondenternas subjektiva upplevelse.

En annan svårighet är att den litteratur som finns kring ledarskap och globalt ledarskap främst är baserad på västerländsk forskning vilket kan ge en onyanserad bild av verkligheten (Northouse 2013, Briscoe et al. 2012). Said (1978; 2006) riktade i sin bok "Orientalism" viktig kritik mot de forskare i västvärlden som studerade orienten. Författaren menade att i denna forskning ställs öst som en motpol till väst och forskare konstruerar kulturer i öst som "de andra". Vi har därför försökt att hitta en variation på forskning kring globalt ledarskap och kultur samt haft ett medvetet förhållningssätt till denna problematik.

Eftersom vi bara har intervjuat personer på chefspositioner inom företaget och dragit slutsatser baserat på den information vi har fått av dem så har inte denna studie något bottom-up perspektiv. Det finns en problematik då vi inte låter medarbetarna komma till tals i denna studie vilket kanske hade gett oss en bredare bild av hur ledarskapet fungerar i organisationen. Detta hade tyvärr tagit mycket längre tid och omfånget på vår uppsats hade i så fall blivit för stort. Då studien är gjord på ett specifikt företag är det viktigt att vara medveten om att det lätt kan uppstå en dubbellojalitet då vi gärna ville leverera ett resultat som kunde vara till nytta för företaget. Detta kan ha påverkat hur vi har gått till väga i viss mån och hur vi har tolkat resultatet samt presenterat materialet.

Fyra av våra intervjuer har genomförts på engelska, vilket kan ha försvårat en del av tolkningen av empirin då engelska varken är vårt eller respondenternas modersmål. Vi har varit noga med att i tolkningen av dessa intervjuer, när vi inte förstod vissa av ordvalen, försökt tolka innebörden av vad vi tror respondenten velat säga. Detta är inte ett problem som bara uppstår när det gäller att tolka ett annat språk utan kan givetvis också uppstå när det är ens eget modersmål. De intervjuer som gjordes via telefon medförde att vi inte kunde se våra respondenter och hade då svårare att skapa en förtrolig miljö. Vi kan ha missat kroppspråk och ansiktsuttryck som varit viktig för tolkningen av svaren men telefonintervjuerna var ett måste för att vi skulle kunna påbörja vår analys i ett tidigt skede.

5. Empiriskt resultat

Vi har i våra intervjuer funnit att respondenterna upplever vissa gemensamma utmaningar med att leda globala team. Vi har delat upp dessa utmaningar i fyra övergripande teman, förväntningar på ledarskapet, kommunikation, relationsskapande och att leda på distans. Det femte temat belyser vilka hanteringsstrategier som cheferna och företaget har för att överbrygga utmaningarna. Dessa teman kommer att gå in i varandra men ambitionen är ändå att genom dessa teman skapa en bättre överblick och större förståelse för komplexiteten i att

leda medarbetare från Sverige och Kina. Här följer en matris över de teman och underteman som har utvunnits ur den insamlade empirin.

Förväntningar på ledarskapet	Kommunikation	Relationsskapande	Leda på distans	Hanteringsstrategier
Maktdistans	Implicit språk	Relation	Globala team	Företaget
Beslutsprocessen	Språkbarriär	Förtroende		Individen
Arbetstempo				

(Figur 2. André & Jacobsson)

5.1 Förväntningar på ledarskapet

Våra respondenter upplevde att det fanns olika förväntningar på hur man bör vara som ledare i Sverige respektive Kina. De olika förväntningarna på ledarskapet som framkom under intervjuerna har vi delat upp i tre underteman; maktdistans, beslutsprocessen och arbetstempo.

5.1.1 Maktdistans

Några av respondenterna menar att en orsak till att kineser och svenskar har olika förväntningar på chefen är att det finns en maktdistans mellan ledare och underordnade som skiljer sig åt mellan kulturerna. I Kina är maktdistansen högre än vad den är i Sverige och enligt flera av respondenterna ser den kinesiska medarbetaren sin chef som en beslutsfattare och fadersfigur som leder och visar rätt väg. Chefens ord är lag och den kinesiska ledaren ska således vara detaljerad och ge instruktioner eftersom medarbetaren förväntas följa order. En av respondenterna berättade att hen kunde se en likhet mellan amerikansk och kinesisk syn på hur en ledare ska vara:

“For me I’ve been working in a US company for 10 years ...//... US and the Chinese they are a little bit similiar, they have big boss ...//... to put their commands to subordinated, they just do what they have ordered actually”

En av de svenska respondenterna uttryckte skillnaden i maktdistans på detta sätt:

“I Sverige är man van att få mycket frihet, frihet under ansvar och i Kina är det inte så utan där är det mer strikt, det är dom här uppgifterna och det är så här det mäts och så här ska du prestera.”

Den skilda synen på hur en chef ska vara leder till att de kinesiska medarbetarna har svårt att förstå en ledare som inte ger tydliga och direkta order. Enligt respondenterna är det också svårare för en kinesisk medarbetare att ifrågasätta sin ledare, vilket upplevs som en stor

skillnad jämfört med svenska medarbetare. Att arbeta i en organisation där företagskulturens norm är att cheferna ska uppmuntra de anställda att ifrågasätta och komma med egna lösningar på arbetsuppgifter kan då vara problematiskt. En av respondenterna som arbetar i Helsingborg uttryckte sig såhär om skillnaderna mellan de svenska och kinesiska medarbetarnas ifrågasättande av chefens beslut:

“Dom ifrågasätter inte lika mycket. Här kan du ju rakt upp och ner gå och säga till chefen att ...//... jag tycker du har helt fel, du är dum i huvudet, nä nästan ...//... men det gör du inte i Kina, så det tar mycket längre tid, jag har ju kommit till den punkten faktiskt men det tog ju något år innan man liksom kunde, amen du får säga till mig om du tycker att det här är fel ...//... men man måste verkligen dra det ur dom.”

Det finns en rädsla för att ifrågasätta sin chef i Kina då detta skulle kunna skada relationen mellan chefen och medarbetaren. En av de kinesiska cheferna beskrev att denna rädsla för att ifrågasätta chefen kunde bero på att medarbetaren inte ville skada relationen:

“I have mentioned that for some times when we have had some conflicts, so they would like to make a good relationship with me, so maybe they will keep their different ideas for themselves and not share.”

Flera respondenter har lyft att i den kinesiska kulturen kan medarbetaren inte ifrågasätta sin chef, detta skulle indirekt betyda att chefen har tagit ett felaktigt beslut. Genom att göra detta ifrågasätter medarbetaren chefens maktposition, vilket skulle kunna skada deras relation.

5.1.2 Beslutsprocessen

De kinesiska cheferna upplevde att det svenska ledarskapet påverkade beslutsprocessen som tog längre tid. Detta upplevs ibland som att det blir ineffektivt då alla ska vara med och diskutera fram ett beslut. De kinesiska cheferna fick därför arbeta med att anpassa sin ledarstil och jobba med att skapa diskussioner inom teamet för att komma fram till beslut. De kinesiska cheferna kunde se fördelarna med detta sätt att arbeta, då fler människor fick komma till tals och fatta mer välgrundade beslut. Svårigheten var dock att hitta balansen i hur mycket tid som skulle läggas på diskussion. De upplevde också att detta var något de fick praktisera kontinuerligt med sina kinesiska medarbetare då de också hade svårt att anpassa sig till detta nya sätt att arbeta.

Även de svenska cheferna höll med om att det ibland går till överdrift med att diskutera fram beslut men samtidigt föredrar man detta arbetssätt och det är en viktig del av företagets kultur och värderingar.

“Hemma kanske man tycker att det nästan blivit nån slags karusell av konsensus å det är miljontals möten som tar flera år att ta fram en liten pappersburk. Medans säger man till nån att ta fram en pappersburk här och väntar några dar så är det färdigt liksom, men sen har

dom kanske inte ifrågasatt om det var rätt papperskartong eller behövde vi det verkligen eller ja men det sa ju dom, de sa ju att vi behövde det, frågade du varför vi behövde det?”

5.1.3 Arbetstempo

Flera av respondenterna menade att kinesiska medarbetare och svenska medarbetare hade olika arbetstempo. De ansåg att det tar längre tid för svenska medarbetare att svara på mail och de arbetar med ett långsammare tempo vilket från kinesiskt håll kan upplevas som stressande och svårt att förstå. En respondent uttryckte att:

“When we feel that things are urgent and important and then talk to Sweden maybe they feel the same or different but a lot of times we feel we get the response not in time.”

De kinesiska cheferna och de svenska cheferna uttryckte att the sense of urgency, det vill säga känslan för hur brådskande något är, skilde sig åt mellan kulturerna. En av respondenterna trodde detta kunde bero på att svenska medarbetare kanske har en bättre förmåga att veta när de ska sluta med en arbetsuppgift och fortsätta nästa dag. De kinesiska medarbetarna är mer fokuserade på att utföra arbetet tills det är färdigt, oavsett hur lång tid det tar eller vilka problem som uppstår på vägen. En av respondenterna beskriver skillnader i förhållningssätt till arbetstempo på detta sätt:

“Säger man att det ska vara färdigt till imorn då fasen ska det vara färdigt till imorn, medans svenskar säger, ah fast klockan är ju fem jag tänkte gå hem. Alltså det är ju olika från person till person men om jag hårdtrar det, svenskar säger kanske, är det säkert att du behöver det tills imorn kan det inte vänta tills på tisdag?”

5.2 Kommunikation

Kommunikationen var en avgörande faktor som försvårade samarbetet mellan medarbetarna i de globala teamen. Det fanns skillnader i det implicita språket det vill säga underliggande meningar som inte är direkt uttalade, samt svårigheter med en språkbarriär.

5.2.1 Implicit språk

Alla respondenterna upplevde att det existerar olika normer för implicit språk i de olika kulturerna. De kinesiska cheferna upplevde att de ibland inte kunde vara för direkta när de pratar med de svenska medarbetarna eftersom medarbetarna kan uppleva att deras kompetens ifrågasätts. De svenska cheferna hade problemet att de upplevde att de måste vara extra tydliga och direkta i sin kommunikation, vilket de var obekväma med då de inte var vana vid att detaljstyra. En respondent som arbetar i Helsingborg diskuterar hur den svenska kommunikationen påverkar medarbetare i Kina:

“Generellt så tror jag att dom tycker att det är lite jobbigt att vi inte är så där tydliga kanske inte så direkta och att det skapar lite oro att dom inte riktigt vet om dom gjort rätt”

Ytterligare en svårighet med kommunikationen var att de svenska cheferna hade svårt att förstå när en kinesisk medarbetare höll med om ett beslut. Respondenterna upplevde att de

kinesiska medarbetarna i flera situationer svarade ja men senare insåg respondenterna att de egentligen menade nej och detta kunde således leda till missförstånd. Detta nämns som en kulturell skillnad och uppfattas som en utmaning för de svenska cheferna och flera respondenter menade att det har tagit tid att förstå den kinesiska kulturens implicita språk. En av respondenterna förklarar att kommunikationen, i den kinesiska kulturen, handlar inte bara om vad som sägs utan man måste även läsa av kroppsspråket för att förstå den underliggande meningen.

“For Chinese, the common way is that you need to guess or you need to understand what is he really mean, some people will say yes but actually he means no. Then you need to based on the experience and the knowledge you need to guess from like facial expression and other body language, so that’s quite different.”

En annan respondent lyfte fram att alla kulturer har ett implicit språk med underliggande mening, då man säger en sak och menar något annat. Denna respondent hade med erfarenhet lärt sig det implicita språket i den svenska kulturen för att förstå hur kommunikationen skall tolkas i olika situationer.

“The general feeling is that when Chinese say that ok if you need any help call me, they really mean it! If a Swede say, if you need anything call me, it is more politeness. Yes call me, If you really, really, really have no choice, then call me, that is what they means. I don't know if it's true but that's my observation.”

Problematiken med olika sätt att uttrycka sig på påverkar även medarbetarna i de globala teamen. Om man inte förstår varandras sätt att kommunicera kan detta lätt leda till missförstånd. En av respondenterna gav ett exempel på när det uppstod en konflikt mellan en svensk teammedlem och en kinesisk teammedlem. Enligt respondenten hade kommunikationen dem emellan olika innebörd och skapade därför missförstånd.

“The Chinese co-worker make a mistake, it was not a big mistake, small mistake ...//... he is trying to explain, why he did that and what is happening but it is kind of like how to say. The communication is being understand in another way, and the Swedish co-worker thought that he was trying to like cover what he was trying to do, but actually my Chinese co-worker was actually trying to explain.”

5.2.2 Språkbarriär

Ytterligare en svårighet med kommunikationen mellan medlemmarna i de globala teamen var att de har olika modersmål. Det gemensamma koncernspråket är engelska men eftersom det inte är modersmålet för någon av respondenterna uppstår vissa problem. Språkbarriären kan leda till onödiga missförstånd då det sker en översättning till engelska för båda parter vilket kan leda till att den ursprungliga meningen med kommunikationen går förlorad. En av respondenterna menade att det kanske inte alltid är kulturella skillnader som leder till missförstånd utan att språkbarriären kan påverka lika mycket.

“Jag pratar ju inte kinesiska, det kan ju vara ett språkproblem också, för att engelska är ju inte mitt modersmål och engelska är ju inte kinesernas modersmål så det är först en översättning till engelska i mitt huvud sen går det över till en kines, så först engelska till kinesiska å så ska man fundera lite på vad sa han å så går det tillbaka så här, lost in translation.”

Språkbarriären leder också till att det upplevs som svårare att vara avslappnad och personlig med sina kollegor. Detta menade både de svenska och kinesiska respondenterna. En av respondenterna upplevde det svårt att kommunicera avslappnat på engelska, vilket påverkade samarbetet med kollegorna inom det globala teamet.

“Because if we talking English it's more like we will, it's not our native language, we will share it in a more serious way. But with a Chinese you can always add jokes or with your local language you can make the atmosphere more like less formal so which is good for communication to relax so this is one of I mentioned language barriers.”

5.3 Relationsskapande

Respondenterna ansåg att det var viktigt med en god relation och förtroende för att överbygga kulturella skillnader och skillnaderna i kommunikationen inom teamet.

5.3.1 Relation

Något som både de svenska och kinesiska cheferna lyfte fram var vikten av relationsskapandet mellan cheferna och medarbetarna för att underlätta kommunikationen, kunna förstå varandra och vara raka och ärliga mot varandra. Alla respondenterna menade att relationsskapandet var viktigt och att detta också var något som företaget med sin värdegrund och organisationskultur förespråkade.

“As leaders we need to think about, what kind of activity can benefit for the team to set up relationship with all our co-workers ...//... That's good for the team.”

5.3.2 Förtroende

För att de globala teammedlemarna ska kunna samarbeta och inte vara upptagna med att missförstå varandra ansåg respondenterna att ledaren behöver skapa ett förtroende inom teamet. En av respondenterna uttryckte att förtroendet var viktigt för relationsskapandet och samarbetet så att medarbetarna skulle kunna arbeta effektivt.

“Only when people have trust they can work more efficient. Otherwise they are more talking about what do I do what do you do, it's like silence in a team and misunderstandings ...//... Then leaders are busy with solving conflicts”.

5.4 Leda på distans

Respondenterna upplevde att även om relationen var bra mellan medarbetarna och cheferna så fanns det ytterligare en utmaning i att vara ledare för ett globalt team. De menade att det blir

svårt att leda någon som sitter i ett annat land när det inte finns möjlighet att träffas varje dag. Eftersom den kinesiska ledarskapsstilen är mer detaljstyrande, upplevde de svenska cheferna det som problematiskt att leda medarbetare på distans.

“Det läggs mycket ansvar på mig att jag ska tala om vad dom ska göra och hur dom ska göra det. När jag sitter på andra sidan jorden så ser inte jag, han har nog lite för lite att göra eller för mycket att göra.”

Ytterligare en av respondenterna reflekterade över vad man som ledare bör tänka på när man leder på distans. Ledarskapet påverkas av avståndet mellan medarbetare och chef vilket leder till att chefen måste försöka att vara närvarande på andra sätt än fysiskt närvarande.

“Det är egentligen att vara ännu tydligare i sitt ledarskap än vad du är med om du bara har folk på samma kontor. Med mål, med syfte med oss, varför vi finns här, vad vi ska utföra och roller i gruppen och så och sen också ha det väldigt väldokumenterat så att alla kan komma åt den informationen när de behöver.”

5.4.1 Globala team

Alla respondenterna menade att distansen var en faktor som påverkade både ledarskapet, relationsskapandet och kommunikationen i de globala teamen. En av respondenterna berättade om en medarbetare som var nöjd med hen som chef och även om samarbetet fungerade så fanns det fortfarande ett problem med den geografiska distansen.

“I’m happy with you, but I’m not happy with the distance.”

Flera respondenter sade att det var viktigt med ett enhetligt i samarbete mellan medarbetarna i de globala teamen. Risken med att inte skapa ett nära samarbete är att skilda grupperingar kan utvecklas och arbetssätt i olika länder kan därför skilja sig åt.

“It is much easier to manage a local team, you can talk to people all the time. But the cons is that different region has quite different standards. So you’ll end up with several different kingdoms, so each kingdom has its own king and their own rules and their own policies.”

5.5 Hanteringsstrategier

Både cheferna och företaget hade ett antal strategier för att överbrygga utmaningarna med att leda globala team.

5.5.1 Företaget

Flera av respondenterna uppger att företaget har utbildningar i cross-culture training, vilka handlar om kulturella skillnader. Det finns också ledarskapsutbildningar på företaget för att förbereda cheferna i sin roll som ledare. Företaget har en policy att alla globala team ska få träffas och ha aktiviteter minst två gånger om året. Detta påpekar många av respondenterna vara extra viktigt med globala team för att skapa en relation till varandra. Företaget låter

också de utländska cheferna åka till Sverige för att få uppleva den svenska kulturen och få större förståelse för företagets värdegrund och vilket arbetssätt som förespråkas. Det finns även traineeprogram och olika projekt som alla anställda kan söka till där man får åka utomlands och arbeta på ett annat bolag inom koncernen för att ytterligare tillskansa sig kunskap och erfarenheter om olika kulturer och globalt arbete. Detta uttryckte en av respondenterna kunde ses som en strategi att utveckla framtida ledare för företaget.

“Because it’s an investment, the company will pay for your logistic and your travelling ...//... they are maybe potential leaders in the future.”

Några av respondenterna menade att även om det fanns ett gediget utbud av utbildningar inom företaget angående kultur och ledarskapsutvecklingsprogram med bland annat situationsanpassat ledarskap, så saknade de ett stående inslag av att leda globalt och vad det praktiskt kan innebära. En av respondenterna menade också att kulturförståelse är något man lär sig av egen erfarenhet och sina egna misstag.

“We have this situational leadership but it is slightly different. Situational leadership is based on the concept as such based on the competence of that person, receiving the task. So we have this sort of training, but not in terms of culture. Cultural training wise I have attended a couple, but you really learn from your mistakes, or other people’s mistakes as well, when you see real life examples. It comes with experience I guess, some things you can’t really learn through training courses.”

Flera respondenter uttryckte att de saknade ett formellt forum för utbyte av erfarenheter kring globalt ledarskap och menade att de själva hade fått utveckla strategier för sitt ledarskap mellan Kina och Sverige. De upplevde att det fanns mycket kompetens inom företaget som inte utnyttjades då man inte tog sig tiden att diskutera dessa frågor med andra chefer.

5.5.2 Individiden

Rent övergripande arbetade cheferna med att skapa god relation med sina teammedlemmar och bygga ett förtroende för att samarbetet skulle fungera bra. Flera respondenter lyfte att det var extra viktigt att hålla kontinuerlig kontakt med medarbetare som befann sig i ett annat land. En strategi som många av respondenterna använde för att kommunicera tydligt med sina globala team var att anordna videokonferenser. Detta ansågs viktigt för att alla ska få en känsla av delaktighet och för att minska avståndet mellan medlemmarna i det globala teamet. De ansåg att det är viktigt att kunna se varandra för att läsa av kroppsspråk och på så sätt undvika missförstånd.

“När du har möten ska det helst vara på video så att alla ser varandra om det finns ...//... och att när man har möten att det finns, att man hela tiden har någon bild uppe, nu pratar vi om det här och att man stöttar för det kan vara språkförbistringar, det kan vara dålig linje...//... det är sånt som jag har liksom lärt mig.

Några av respondenterna menade att det som ledare var viktigt med ett ödmjukt förhållningssätt och att vara öppen med att alla kan begå misstag. Vissa av respondenterna uttryckte att de överbygger utmaningen med att skapa delaktighet och ett öppet klimat genom att dela med sig av sina misstag och föregå med gott exempel. Detta är även något som företagets policydokument kring uppförandekoder förespråkar. En av respondenterna berättar hur hen brukar dela med sig av sina misstag för att skapa ett öppet klimat.

“So sometimes, I make a mistake I will speak openly, ok, this is what I have been done in a wrong way and now you see what is happened. Like I admit what have been done, so please forgive me, and what you can learn ...//... So that’s also encourage to sharing mistakes.”

Eftersom språkbarriären upplevdes vara en av de största utmaningarna för cheferna hade en av respondenterna utvecklat en taktik att bara låta medarbetarna tala engelska på arbetsplatsen.

“I only spoke English to the Chinese co-workers at work and I’m also more comfortable talking English as well of course. But the thing is eh, I made it a rule as such and then we have fun punishments. Ok if you speak Chinese then you will fine five kronor or something like that and after that we buy fika for everyone, it’s ok, it’s for good fun and it really do encourage, because when it comes to language, the more you practise it the better it is.”

Respondenten menar att det är viktigt att uppmuntra medarbetarna att använda koncernspråket på arbetet. Om medarbetarna får öva sig att prata engelska så kommer de också att bli bättre på att uttrycka sig och förhoppningsvis bli mer trygga i språkanvändandet.

6. Diskussion

6.1 Förväntningar på ledarskapet

Synen på hur chefen ska vara skiljer sig åt mellan Sverige och Kina vilket var något som både litteraturen (se Northouse 2013, Schambaugh 2013) och respondenterna belyste. Respondenterna menade att den skilda synen på ledaren och hur ledarskapet bör bedrivas gjorde att cheferna fick anpassa sin ledarstil efter sina medarbetare och samtidigt arbeta med att få sina medarbetare att anpassa sig till företagkulturens värderingar. De kinesiska cheferna upplevde att de fick ta en allt mer coachande roll och att de inte kunde vara för dominant i beslutsprocessen när de arbetade med de svenska kollegorna. De kinesiska cheferna fick inte bara anpassa sin ledarstil för att de svenska medarbetarna inte accepterade en allt för kontrollerande chef utan också för att företagets kultur förespråkade en delaktighet i beslutsprocessen som de inte var vana vid i den kinesiska kulturen. De svenska cheferna belyste svårigheten i att peka med hela handen och att de var obekväma i att ta på sig den auktoritära rollen som krävdes för att få förtroende från de kinesiska medarbetarna. Lord et al. (1984) menar att den bild av en ledare som skapas av medarbetarna blir otydlig och förvirrande när personen som har kategoriserats som chef inte stämmer in med

jämförelsebilderna som medarbetarna har som referens. Det kan därför uppstå en kognitiv konflikt i kategoriseringen för den kinesiska individen som lever i en kultur där chefen konstrueras som fadersfiguren men behöver under åtta timmar om dygnet rätta sig efter en chef som förespråkar frihet under ansvar. Detta problem har de svenska medarbetarna kanske inte i samma utsträckning då deras kategorisering av hur en chef ska vara inte strider mot företagets värderingar. Den kinesiska chefen måste arbeta med att passa in i kategorin snarare än att den svenska medarbetaren ska behöva omdefiniera sin kognitiva kategorisering. Frihet under ansvar ses i den svenska kulturen som en dörr till delaktighet och som en möjlighet för den anställda att visa sin kompetens. Respondenterna uttalade dock att det tog tid för de kinesiska medarbetarna att våga uttrycka sin åsikt då de var vana vid att inte säga emot auktoriteten och i detta fall chefen. Detta kan bero på att de kinesiska medarbetarna behöver genomgå en socialiseringsprocess för att anpassa sig till företagskulturen. Shein (1992) menar att det tar tid att socialiseras in i en ny kultur och att detta är en komplex process. Det kan därför skapas en konflikt kring gruppstillhörighet för den kinesiska individen som måste anpassa sig tillräckligt mycket till företagskulturen men samtidigt leva kvar i den egna kulturen.

Svårigheterna i att få de kinesiska medarbetarna att ha ett mer ifrågasättande förhållningssätt tror vi också kan påverka varför man upplever att beslutsprocessen tar lång tid och att arbetstempot skiljer sig åt. I en kultur där ledaren bestämmer blir det naturligt att beslut fattas snabbare än om alla inblandade ska komma till tals. Maktdistansen är större i Kina än vad den är i Sverige och medarbetare i Kina har mindre benägenhet att ifrågasätta sin chef (Northouse 2013, Javidan et al. 2006, House et al. 2004). För svenska medarbetare är det därför lättare att säga till sin chef när de är nöjda med dagens arbete och tänker gå hem. Det kan vara svårare för de kinesiska medarbetarna att själva sätta stopp för dagens arbete då detta både ifrågasätter chefens makt och kan ses som ett långsammare sätt att arbeta på.

Skillnaden i hur respondenterna såg på sin roll som chef och hur de uppfattade att medarbetarna såg på dem påverkade ledarskapet i flera dimensioner. Chen, Lin och Sawangpattanakul (2011) menar att om personalen på ett företag förstår de kulturella skillnaderna som existerar inom arbetsplatsen är de mer benägna att acceptera dem. De svenska cheferna anpassar sitt ledarskap genom att vara extra tydliga i sitt ledarskap och på detta sätt kan de visa att de är chefer oavsett om den kinesiska kulturen inte konstruerar dem som typiska ledare. De svenska cheferna upplevs stå inför ett moment 22, hur ska man kunna vara auktoritär och begära frihet under ansvar när autonomin går förlorad vid en befallning? Det krävs således ständig övning i att skapa förståelse för varandra så att utvecklingen av de mentala scheman och föreställningarna utvecklas till ett globalt mindset där nya kategoriseringar av ledare och kulturella normer accepteras och används som en kunskapsfördel (Northouse 2013, Gupta & Govindarajan 2002). Ett globalt mindset skulle kunna hjälpa både medarbetare och chefer från olika länder att kategorisera ledaren och anpassa förväntningarna utifrån båda kulturernas normer och värderingar. Detta skulle kunna underlätta avkodningen av vilket sorts ledarskap som chefer inom ett multinationellt företag bedriver och hur det skall tolkas.

6.2 Kommunikation

Missförstånd mellan ledare och medarbetare kunde många respondenter härleda till olika sätt att kommunicera och svårigheten att avkoda det implicita i en annan kultur. De svenska cheferna uttryckte flera gånger att det var en stor utmaning att förstå när kineserna säger ja men menar nej. Ytterligare en av respondenterna lyfte fram samma svårighet i den svenska kulturen, då det tar tid att förstå när en svensk verkligen menar att det är okej att be om hjälp. Detta visar en bild av att det som respondenterna upplever som är tydligt inom den egna kulturen kan uppfattas som otydligt för någon utifrån. Briscoe et al. (2012) menar att globala ledare för att kunna utöva ett effektivt ledarskap måste förstå hur anställda tolkar och förstår deras beteende och handlingar. Det blir viktigt att reflektera över sin egen kulturs otydlighet för att kunna vara tydligare med sin kommunikation i andra kulturer. Northouse (2013) nämner också vikten av att minska etnocentrismen för att underlätta samarbete. Vid för hög grad av etnocentrism finns det risk att cheferna tolkar medarbetarnas sätt att kommunicera efter den egna kulturens norm och värderingar vilket leder till att man inte förstår varandra. En av de kinesiska respondenterna pratade om att man genom kroppsspråk kan lära sig när de kinesiska medarbetarna menar ja eller nej, de svenska cheferna måste därför lära känna sina medarbetare såpass väl att de lär sig att avläsa den underförstådda meningen. Samma sak gäller för de kinesiska cheferna som måste lära sig den svenska kulturens implicita kommunikation. För att kommunikationen ska fungera måste även medarbetarna få hjälp med att skapa denna kulturförståelse då de inte bara ska förstå sin chef utan också förstå varandra utan att chefen ska behöva medla mellan dem hela tiden.

Något som ytterligare försvårade kommunikationen var språkbarriären då koncernspråket på företaget inte är någon av respondenternas modersmål. En av respondenterna menade att en del av meningen i kommunikationen förlorades då det ständigt sker en översättning till engelska. Tidigare forskning kring kommunikation inom multinationella företag pekar på att mångspråkighet skapar en svårighet för både organisering av arbetet och ledarskapet (Tange & Luring 2009). Språkbarriärer inom ett företag påverkar även den informella kommunikationen då en anställd kan vara orolig att bristande språkkunskap kan påverka den anställdes status och väljer därför att inte ge sig in i diskussioner där man upplever osäkerhet (ibid.). Osäkerheten i det engelska språket påverkade särskilt de kinesiska medarbetarna då de inte kunde skämta på engelska på samma sätt som på deras modersmål. Detta kan leda till att språkbruket blir formellt i flera situationer vilket kan skapa en barriär som försvårar relationsskapandet.

6.3 Relationsskapande

För att underlätta kulturella skillnader och skillnader i kommunikation nämns av respondenterna relationsskapandet vara en viktig del. En stor del av att skapa en relation handlar om att bygga ett förtroende mellan medarbetarna inom det globala teamet och mellan chefen och medarbetarna. En av de kinesiska cheferna påpekade att det är svårt att skapa en relation till medarbetare från andra länder då man inte talar samma språk. Shin (2005) nämner brist på förtroende inom virtuella team som en av de största källorna till konflikter och menar

att ett sätt att skapa förtroende är genom interpersonella relationer och social interaktion. En god relation och förtroende för varandra ger utrymme för bristfällig grammatik och missuppfattningar kan då lyftas direkt utan att det ska behöva sår den andra parten. Både det explicita och implicita språket bli mindre känsligt för missuppfattningar om man arbetar med att skapa en bättre relation mellan parterna. En av respondenterna uttryckte att förtroende var nyckeln till ett gott samarbete inom arbetsteamet. Om detta inte fanns skulle ledaren istället vara upptagen med att lösa konflikter. Förtroende och relationskapande blir därför viktigt för att skapa ett välfungerande globalt team dels för ledaren men även för alla medlemmar inom teamet. Relationen, förtroendet och kommunikationen är beroende av och påverkar varandra och genom att arbeta med att ständigt förbättra dessa nås större kunskap om de olika kulturenas perspektiv. Även Briscoe et al. (2012) menar att goda relationer och förtroende kan ge en bättre grund för att ledarskap ska kunna bedrivas effektivt.

6.4 Att leda på distans

En utmaning med globala team blir för cheferna att leda på distans, ett exempel på detta är medarbetaren som var nöjd med sin teamledare men var missnöjd med avståndet. Det är inte ledarskapet som är problemet utan avståndet mellan medarbetaren och chefen och detta är något man måste lära sig att hantera. Yukl (2013) menar att avsaknaden av daglig kontakt försvårar för ledaren att övervaka gruppmedlemmarnas arbete, skapa förtroende och gruppidentifikation inom gruppen. Respondenterna uppger att det är viktigt att teammedlemmarna litar på varandra eftersom de är beroende av varandras arbete då många team jobbar enligt follow the sun metoden. För att skapa gruppidentifikation och förtroende inom virtuella team är det viktigt att i ett tidigt skede låta gruppmedlemmarna träffas (Greenberg et al. 2007, Shin 2005). Detta är något som respondenterna nämner som en stor del av att skapa ett välfungerande globalt arbetsteam. Det blir en dubbel utmaning för ledaren när den ska lösa kommunikation och relationsskapande inom det globala teamet. Yukl (2013) menar att ledare för globala team behöver jobba aktivt med att uppmuntra och utveckla social interaktion, fokusera på gemensamma intressen och värderingar, samt ständigt informera gruppens medlemmar om aktiviteter och planer. En av respondenterna talade om att hen måste vara extra tydlig som ledare för ett globalt team samt vara tydlig med teamets gemensamma mål. Det handlar om att skapa ett enhetligt arbetssätt och sammanhållning inom arbetsgruppen vilket behöver läggas mycket arbete på inom ett globalt team och blir avgörande för gruppens samarbete. Lyckas ledaren skapa detta minskar också risken att starka subgrupper bildas med egna normer och värderingar som kan strida mot företagets gemensamma mål, vilket kan leda till alienation mellan teamets medlemmar.

6.5 Hanteringsstrategier

Företaget har ett flertal utbildningar inom både ledarskap och kulturförståelse vilket tyder på att företaget är införstådd med vikten av förståelse för andra kulturer. Briscoe et al. (2012) menar att för att multinationella företag ska kunna skapa ett fungerande globalt affärssystem är det viktigt att det finns strategier som hjälper till att överbrygga svårigheter när olika kulturer möts. Multinationella företag har inte bara sin egen kultur som ska kommuniceras ut

för att skapa en enhetlighet utan måste också utveckla globala ledare som har ett öppet tankesätt, förstår historiska, kulturella och politiska krafter som påverkar medarbetarnas sätt att agera och tolka olika kontexter (ibid.). Briscoe et al. (2012) menar att det är viktigt för företag att skapa rätt förutsättningar för chefer för att de ska kunna utveckla ett globalt mindset och genom det bli bättre globala ledare. De traineeprogram som företaget tillhandahåller kan fungera som ett sätt att utveckla medarbetarna till framtida globala ledare som har en större inblick och förståelse för andra kulturer. Det situationsanpassade ledarskapet som företaget utbildade cheferna i för att kunna möta medarbetarnas behov, ansåg en av respondenterna hade en brist i den internationella kontexten då den inte var tillräckligt känslig för den kulturella dimensionen. Northouse (2013) skriver att situationsanpassat ledarskap kan sammanfattas som att ledaren matchar sin ledarskapsstil med gruppmedlemmarnas kompetens och behov. Yukl (2013) och Northouse (2013) menar att situationsanpassat ledarskap kan betona vikten av kontextuella faktorer som kan påverka ledarskapets processer. Denna koppling mellan ledarskap och kontextuella faktorerna menar respondenterna saknas i företagets utbildningar och cheferna får själva göra kopplingen mellan den kulturella träningen de har fått och hur kulturell kontext kan påverka ledarskapet. Respondenterna uttryckte att även om företaget hade ett antal verktyg för cheferna så var deras egna erfarenheter en stor källa till framgång som ledare i globala team. Företaget hade kunnat komplettera företagets utbildningar i kulturförståelse och ledarskap genom att skapa formella forum för erfarenhetsutbyte mellan cheferna.

Genom att företaget uppmuntrar ledarna till att anordna aktiviteter med teamen minst två gånger om året underlättar detta relationsskapandet och kommunikationen vilket ger ökad förståelse mellan teamets medlemmar. Detta kan också underlätta att minska etnocentrismen och öka den isomorfasta attributionen inom de globala teamen, vilket kommer hjälpa dem att skapa gruppidentifikation trots geografiskt avstånd och kulturella skillnader. Cheferna belyste att deras strategi för att ytterligare underlätta kommunikationen och hålla mer kontinuerlig kontakt med medarbetarna var att hålla videokonferenser. Detta gjordes för att teamets medlemmar skulle kunna se varandra och på det sättet minska risken för missförstånd. En av respondenternas strategier för att överbrygga språkförbistringarna var att alla skulle prata engelska på arbetet. Detta skulle leda till att alla, oavsett nationalitet kunde vara delaktiga i diskussioner och beslutsfattande. Eftersom engelska är företagets koncernspråk är det viktigt att alla övas i att använda det som en naturlig del av arbetet.

7. Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka hur chefer genom sitt ledarskap hanterar kontextuella skillnader mellan Kina och Sverige och vilka konsekvenser dessa kan leda till. Det som har framkommit av den empiri som har insamlats och den diskussion vi har fört ovan är att cheferna måste arbeta med att anpassa sin ledarskapsstil efter medarbetarens preferenser och deras kulturella kontext men samtidigt verka för att företagets organisationskultur ska stärkas och vara tydlig oavsett kontext. Utmaningarna som cheferna i studien mötte var att det existerade olika förväntningar på ledarskap, olika sätt att kommunicera, språkbarriärer och att

ledarskapet till viss del skedde på distans. Detta kunde leda till missförstånd, ineffektivitet och försvåra relationskapandet. Svårigheten för cheferna var att se till så att alla medarbetare oavsett var i världen de befann sig kände att de kunde förstå varandra och att gruppidentifikationen stärktes inom teamet. Cheferna hanterade dessa utmaningar genom tydlighet i sin kommunikation, kontinuerlig kontakt, videokonferenser med stödjande bilder för ämnet, gruppaktiviteter samt att uppmuntra öppenhet och ärlighet genom att leda med gott föredöme.

Utbildningar i kulturförståelse och ledarskapsutveckling var något som företaget ständigt arbetade med men trots detta upplevde ledarna att det inte gick att lära sig mycket av den komplexitet som de möttes av i praktiken genom att gå kurser. Även om cheferna uttryckte att de kunde utbyta erfarenheter med varandra så saknade många av dem ett forum där detta kunde göras mer formellt och uppstyrt. Genom att dra nytta av kompetenta ledare i organisationen och ordna workshops för att koppla samman kulturförståelse med praktiskt ledarskap kan man överbrygga gapet mellan teori och praktik. Vi tror att ett sätt att uppnå detta vore att skapa ett mentorskapsprogram för nya teamledare som kan få stöd av en mentor som redan har erfarenhet av globalt ledarskap. Det är viktigt för HR att hjälpa till att skapa dessa forum för erfarenhetsutbyte så att företaget inte behöver förlora viktig kompetens och börja om helt på nytt varje gång en ny chef tillträder. Detta skulle kunna främja nätverkande mellan cheferna och kunskapsöverföringen inom företaget och borde få lika stor plats på agendan som utbildningarna kring ledarskap och kulturförståelse.

Vilken nationell tillhörighet cheferna hade påverkade inte hur företaget ville att ledarskapet skulle bedrivas men vi kunde ändå urskilja att de kinesiska cheferna fick arbeta mer aktivt med att förändra sin egen syn på sig som ledare. Både de svenska och kinesiska cheferna arbetade med att anpassa de kinesiska medarbetarna till företagets organisationskultur. De kinesiska cheferna har dock en ytterligare utmaning med att även förändra sin egen syn på sitt ledarskap och inte se på sig själv som auktoritär beslutsfattare. Chefernas uppgift som ledare var att skapa rätt förutsättningar för medarbetarna att kunna anpassa sig och få förståelse för ledaren och teamets medlemmar. Förstår man sin egen kultur kommer man också vara medveten om utifrån vilka kriterier man bedömer någon annans kultur. Globala ledare måste förstå sin egen kulturs normer kring ledarskap och hur detta tolkas i en annan kulturell kontext, för att veta i vilka situationer missförstånd kan uppstå. Kulturförståelsen är en stor del av att utveckla ett globalt mindset eftersom det går djupare än att bara förstå kulturella skillnader. Vi tror att ett globalt mindset kommer att vara ett viktigt förhållningssätt för både ledare och medarbetare då multinationella företag idag är beroende av daglig interaktion och samarbete mellan anställda världen över. Litteraturen kring Globalt mindset har dock en brist då den inte förklarar vägen till hur man skapar detta förhållningssätt, där tror vi att ILT kan vara till stor hjälp. ILT kan förklara hur medarbetare i olika delar av världen konstruerar ledaren, och genom att få en inblick i det kan chefen förstå vilka förväntningar som ligger på ledaren i olika kontexter. Genom att kombinera ILT med globalt mindset kan man nå ytterligare ett steg närmare ett globalt fördelaktigt förhållningssätt när det gäller att leda i flera

olika kulturer. Detta kan framförallt hjälpa till att lyfta dimensionen av interaktionen mellan olika kulturer och hur ett möte utifrån olika perspektiv kan få olika innebörd. Det behövs därför en starkare koppling mellan forskning och praktik så att företag börjar utveckla sin personal i kulturförståelse genom att förändra deras förhållningssätt snarare än att lyfta kulturskillnader.

8. Vidare forskning

Eftersom denna studie främst har ett top-down-perspektiv så hade det varit intressant att studera samma företeelse ur ett bottom-up-perspektiv. Det behövs därför vidare forskning från ett medarbetarperspektiv kring hur ledaren konstrueras i olika kulturella kontexter och vad det får för påverkan på ledarskapet. Denna forskning kan förlängas till att undersöka hur kurser kring kulturell förståelse utvecklas och hur man kan kombinera detta med globalt ledarskap i praktiken. Det hade också varit intressant att studera hur ledare hanterar kontextuella skillnader mellan nationer som ligger närmare varandra geografiskt. Mycket av den forskning som finns kring svenska normer för ledarskap benämns som skandinaviskt ledarskap (se House et al. 2004) även om kulturerna skiljer sig åt mellan de nordiska länderna. Detta implikerar att det även borde finnas en diskrepans i kontextuella skillnader i synen på ledarskapet mellan länder som ligger betydligt närmare geografiskt än vad Sverige och Kina gör. Det företag vi studerade var svenskt därför hade det varit intressant att studera hur chefer på ett kinesiskt företag hanterar kontextuella skillnader när rollerna är ombytta och det är den svenska medarbetaren som måste anpassa sig till företagskulturen i kinesiska företag.

9. Referenslista

Ahrne, G. & Svensson P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, H. (red.) (1990) *Vetenskapsteori och Metodlära: introduktion*. Studentlitteratur: Lund

Ayman, R. & Korabik, K. (2010) "Leadership: Why gender and culture matter" *American Psychologist*. Vol. &5, No. 3, pp. 157-170

Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006) "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology*. Vol. 3, No. 2, pp.77-101.

Briscoe, Dennis R., Schuler, Randell S. & Tarique, Ibraiz. (2012) *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. Oxon: Routledge

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Chen, A. S. Lin, Y. C. & Sawangpattanakul, A. (2011) "The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan." *International Journal of Intercultural relations*. Vol. 35 No. 2 pp 246-258.

Dayal-Gulati, A. & Lee, A.Y. (2004) *Kellogg on China: Strategies for success*. Northwestern University: Kogan Page Ltd.

Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Duckitt, J., Callaghan, J. & Wagner, C. (2005). "Group identification and outgroup attitudes in four South African ethnic groups: A multidimensional approach." *Personality and Social Psychology Bulletin* Vol.31, pp. 633–646.

Dubois, A. & Gabbe, L. (2002) "Systematic combining: an abductive approach to case research." *Journal of Business Research*. Vol. 55 No. 7 pp. 553 - 560.

Carmel, E. & Tjia, P. (2006) *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge University, e-book. Hämtad: 6/5 2014 <<http://GU.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=228867>>

Forster, N. (2000) "The myth of the „international manager“", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 126 - 42.

Greenberg, R.H., Greenberg P. S. & Antonucci Y. L. (2007) "Creating and sustaining trust in virtual teams." *Business Horizons*. Vol. 50, No. 4, pp. 325 - 333.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2002) "Cultivating a global mindset." *Academy of Management Executive*. Vol.16, No. 1, pp. 116-126.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W & Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage publications.

Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M. & House, R. J. (2006) "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE." *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 20, No. 1, pp. 67-90.

Lenéer, A. B & Thylefors, I (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N. A. & Beechler, S. (2007) "Global Mindset: A Review and Proposed Extensions." Red: Javidan, M., Richard M. Steers, Michael A. Hitt (ed.) *The Global Mindset (Advances in International Management, Volume 19)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.11-47.

Lin, C., Standing, C. & Liu, Y.C. (2008) "A model to develop effective virtual teams." *Decision support systems*. Vol. 45, No. 4, pp. 1031 - 1045.

Liu, Y. & Ipe, M. (2010) "The impact of organizational and leader–member support on expatriate commitment." *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21, No. 7, pp. 1035–1048.

Lord, R.G., Foti, R.J., & De Vader, C.L. (1984) "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions." *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 34, No. 3, pp. 343-378.

Northouse, P. G. (2013) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage publications.

Offermann, L. R., Kennedy, J. K. & Wirtz, P. W. (1994) "Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability." *Leadership Quarterly*, Vol. 5, No. 1, pp. 43–58.

Rajasekar, J. & Renand, F. (2013) "Culture Shock in a Global World: Factors Affecting Culture Shock Experienced by Expatriates in Oman and Omani Expatriates Abroad". *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 13, pp. 144-160.

Rhinesmith, S.H. (1995) "Open door to a global mindset." *Training & Development*. Vol. 49, No. 5, pp. 35-43.

Said, E. (2000) *Orientalism*. Stockholm: Ordfront.

Schein, Edgar H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shachaf, P. (2008) "Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study." *Information and management*. Vol. 45, No. 2, pp. 131-142.

Shambaugh, D. (2013) *China goes global: the partial power*. New York: Oxford University Press.

Shin, Y. (2005) "Conflict Resolution in Virtual Teams." *Organizational Dynamics*. Vol. 34, No. 4, pp. 331–345.

Suutari, V. (2003) "Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment." *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, No. 3, pp. 185-207.

Tange, H. & Luring, J. (2009) "Language management and social interaction within the multilingual workplace", *Journal of Communication Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 218 - 232.

Yukl, G. A. (2013), *Leadership in organisations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Ödman, P. J. (2007) *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedt Akademiska Förlag.

9.1 Elektronisk Källa

Svenska Ambassaden Peking 2014 (hämtad 2014-05-25)

<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Peking/Handel/Handel-mellan-Sverige-och-Kina-Fakta-och-framjande/>

Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011 (hämtad 2014-03-17)

<https://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1321864357049/God+forsknings+sed+2011.1.pdf>

10. Bilaga

10.1 Intervjuguide:

1. Nuvarande Position?
 2. Vilken koppling har du till Kina? har du jobbat där? hur länge? med vad?
 3. Är det någon skillnad mellan att arbeta med team i Sverige och i Kina?
 4. Vad är den största utmaningen när du arbetar mellan Sverige och Kina?
 5. Vad tror du det finns det för skillnader på svenskt ledarskap och en kinesisk ledarskap? Får detta konsekvenser för chefer?
 6. Upplever du att du har olika ledarstil beroende på vilken kulturell kontext du befinner dig i? Om ja, kan du ge exempel?
 7. Upplever du att X ledarskap har ett global setup, ett ledarskap som ska fungera oavsett vilken kultur du arbetar i?
 8. Får chefer något organisatoriskt stöd för att utveckla ett globalt ledarskap? Är det något som behövs?
 - 4.1 Hur arbetar man för att överbrygga dessa utmaningar?
 - 5.1 ställer detta till med några problem
 - 6.1 Svårigheter/fördelar med att anpassa ledarstil? vad tror du det beror på att man anpassar sig?
-
1. Current position?
 2. How long have you been working for this company?
 3. Is there any difference working with a Chinese team or a Swedish team?
 4. What do you think is the difference between swedish leadership and chinese leadership? If so, does this have any consequences for the managers? how do you work to overcome these
 5. Do you feel that you adapt your leadership style depending on if you are in a chinese context or a swedish context? If yes, can you give any example?
 6. Would you say that leadershipstyle is global, are they working to develop a global leadershipstyle?
 7. Does the managers get any organizational support to develop a global leadership? Do you think it is necessary?