

# Skapandet av innovativa team

## - en studie om sammansättning och mångfald

Sandra Borszeki & Robin Larsen

Handledare: Sven Hamrefors/Bengt Köping Olsson

Kursansvarig: Petra Edoff

Examinator: Tomas Backström



# Sammanfattning

Nu för tiden jobbar allt fler företag med team. Det krävs att det finns en bra strategi, struktur och rätt personer för att teamet ska bli så innovativt som möjligt. Desto större och mer expanderade företagen är över världen krävs det även att människor från olika kulturer och länder samarbetar mot att föra företaget framåt. Något som kan skapa problem i och med olikheterna.

Forskning från West et al. (2006) och Paulus et al. (2006) visar hur man bäst skapar ett innovativt team genom att skapa hög potential för innovation samt hur multinationella företag kan lära sig att bemästra olika nationaliteter och kulturer för att företagen ska bli framgångsrika. Det finns forskning som visar på att kulturella skillnader både kan främja och vara till problem för innovation. Något som täcker in de områden som är essentiella för studien.

För att kunna se vilka skillnader och likheter som finns i teamledares värderingar vid sammansättning av team, vilka skillnader och likheter som finns i teammedlemmars värdering av vad som gör teamet innovativt samt hur man hanterar utmaningen med mångfald inom teamen, genomfördes en enkät på Volvo Construction Equipment där 15 respondenter från tre världsdelar fick svara på ett antal frågor.

Datainsamlingen ledde till att författarna kunde se fler likheter mellan respondenternas värderingar än skillnader. De gemensamma värderingarna från respondenterna för att skapa ett innovativt team är ett bra ledarskap, en tydlig vision, bra kommunikation, ett öppet sinne, rätt personer för uppgiften samt mångfald.

Några av slutsatserna är att kommunikation mellan ledare och teammedlemmar underlättar de kulturella problem som kan uppstå och har därför en viktig roll i sambanden mellan ledare och medlemmar.

Det är även lätt att tro att enbart kulturell mångfald är viktig, men många anser även att personlighetsmångfald är en, om inte viktigare del i främjandet av innovation.

## Summary

Nowadays more and more companies are working with teams. It is required that there is a good strategy, structure and the right people for the team, to be as innovative as possible. The larger and more expanded companies across the world are also requires that people from different cultures and countries can work together towards bringing the company forward, something that can create problems with the people's differences.

Research by West et al. (2006) and Paul et al. (2006) show how to best create an innovative team by creating a high potential for innovation, and how multinational companies can learn to master the different nationalities and cultures of the companies to be successful. Then there is research showing that cultural differences can both promote and be a problem for innovation. Something that covers the areas that is essential for the study.

To see the differences and similarities in the team leader's values at the composition of the team, what differences and similarities in team members' assessment of what makes the team innovatively and how to deal with the challenge of diversity within teams, conducted a survey at Volvo Construction Equipment where 15 respondents from three continents were asked to answer a number of questions.

The data collection resulted in that the authors could see more similarities between the respondents' values than differences. The shared values of the respondents to create an innovative team, is good leadership, a clear vision, good communication, an open mind, the right people for the task and diversity.

Some of the conclusions are that the communication between leaders and team members facilitates the cultural problems that may arise and therefore has an important role in the relationship between leaders and members.

It is also easy to believe that only cultural diversity is important, but many also believe that personality diversity is one, if not more important part in the promotion of innovation.

## Tack till

Ett stort tack till vår handledare Sven Hamrefors, som är professor inom innovation, som har bidragit med sin kunskap och hjälpt oss med vår arbetsprocess och Bengt Köping Olsson, som fick hoppa in som vår handledare mot slutet och hjälpte oss ro examensarbetet i hamn.

Vi vill även tacka Christina Pettersson på det valda företaget som hjälpte oss med att skicka ut vår enkät till utvalda deltagare samt respondenterna som har varit väldigt tillmötesgående och hjälpsamma på Volvo Construction Equipment.

# Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Studiens undersökningsledare och författare.....	2
Problemformulering.....	3
Syfte.....	3
Forskningsfrågor.....	3
Avgränsningar.....	4
Teoretisk referensram.....	5
Innovativa team.....	5
Kulturella aspekter.....	7
Ledarskap.....	9
Sammanfattning.....	13
Modell.....	14
Metod.....	15
Val av metod och forskningsansats.....	15
Teori insamling.....	15
Enkät.....	15
Deltagare.....	17
Sammanställning av enkät.....	17
Metodkritik.....	18
Empiri.....	19
Sammanställning av enkät & analys.....	21
Skillnader och likheter.....	28
Deltagarnas åsikter om en typisk ledare och gruppledare från de utvalda världsdelarna.....	33
Analys & Resultat.....	36
Diskussion.....	43
Slutsatser.....	46
Teamledare.....	46
Teammedlemmar.....	47
Kulturell mångfald.....	47
Volvo Construction Equipment.....	47
Studiens kvalitet.....	49

Förslag på vidare forskning .....	51
Kulturellt resp. personligt.....	51
Ledning .....	51
Förändrat ledarskap .....	51
Återkoppling .....	52

# Inledning

Allt fler företag och organisationer jobbar med team. Med tanke på de komplexa uppgifter och samarbeten inom sitt eget företag samt med andra företag, är team av olika sorter svårt att undvika. Det krävs en bra strategi, struktur och rätt personer för att teamet ska bli så innovativt som möjligt. Desto större ett företag är och ju mer expanderat företaget är över världen krävs det att människor från olika länder och kulturer arbetar tillsammans mot att föra företaget framåt, något som med tanke på olikheterna även kan skapa problem. Människor från de olika världsdelarna har olika levnadssätt och normer vilket lätt kan leda till att dessa kulturkrockar skapar konflikter och kommunikationsproblem.

När det då kommer till att skapa team inom ett internationellt och mångkulturellt företag gäller det att man som projektledare eller teamledare förstår de kulturella skillnaderna för att lyckas engagera samtliga individer i projektet. Utöver det är det viktigt som teamledare att känna till och respektera de kulturella olikheter som kan finnas inom företaget och teamet för att lyckas sammanställa ett så bra, innovativt team som möjligt.

Den här studien fokuserar därför på hur teamledare från olika världsdelar inom ett och samma företag väljer att bilda sina team, som i sin tur ska bidra till mer innovativa resultat och se till att de olika nationella och kulturella perspektiven som finns hos individer i ett multinationellt företag respekteras och fungerar ihop.

Studien görs på företaget Volvo Construction Equipment som är ett av de äldsta industriföretagen i världen. Volvo Construction Equipment ingår i Volvo koncernen, som utvecklar, tillverkar och marknadsför utrustning som är till för konstruktion och industri. De finns över hela världen, bland annat i Europa, Asien, Nordamerika och Sydamerika. Då ”The Volvo Way” är en samling av Volvos normer och värderingar som de anställda inom Volvo Construction Equipment har som riktlinjer, fokuserar även studien på att se om de anställda följer de riktlinjer som de lärt sig från företagets kultur eller om de väljer att gå en annan väg. *(Utdrag från ”The Volvo Way” bilaga 4)*

Studien är viktig för internationella företag som strävar mot innovativa resultat. Studien är även till för de företag som har en bred mångfald där det finns människor inom företaget med olika kulturer och nationaliteter. Då Volvo Construction Equipment är ett företag som passar in på beskrivningen anser vi att studien kan hjälpa deras anställda framåt i hur man ska sammanställa team på bästa sätt och samtidigt hantera de kulturella olikheterna inom dessa för att göra teamen innovativa och utveckla företaget.

I och med att innovationsprocesser ofta bedrivs av team eller grupper som även väldigt ofta baseras på olika typer av kompetens och mångfald hos individerna inom dessa, anser vi att studien även kan implementeras på det dagliga arbetet. På både företag som nämnts ovan, och universitet, hamnar människor i situationer där de arbetar antingen i grupper eller i team där de kan genomgå utmaningen men även problematiken med att kombinera människors olikheter. I och med det kan studien användas till för att visa på hur man som människa i



allmänhet bör agera i situationer där man har något gemensamt mål som måste uppfyllas med individer som har andra värderingar och perspektiv än sig själv.

### **Studiens undersökningsledare och författare**

Sandra Borszeki och Robin Larsen läser tredje året på Innovationsprogrammet på Mälardalens Högskola i Eskilstuna med inriktning mot företagsekonomi.

# Problemformulering

Det finns idag forskning från bland annat West et al. (2006), Thompson och Choi (2006) om hur man bäst skapar ett innovativt team med en hög potential för innovation. Den visar på att när det kommer till att sammanställa ett innovativt team kan det bland annat krävas en viss typ av struktur och människor som har vissa egenskaper för att teamet ska bli just innovativt. Samtidigt har det blivit allt viktigare att multinationella företag kan bemästra olika nationaliteter samt kulturer för att företagen ska bli så framgångsrika som möjligt. Det finns forskning och resultat från bland annat Paulus et al. (2006) att just kulturella skillnader främjar innovativa resultat men även att det kan vara till problem för innovation.

Vi ansåg detta vara intressant och valde att titta vidare på hur sammanställningen av ett innovativt team samt hur de kulturella uppfattningarna och perspektiven skiljer sig mellan tre världsdelar och på vilket sätt.

## Syfte

Studiens huvudsakliga syfte är att få en bättre förståelse för hur teamledare gör när de sätter ihop sina team och om det skiljer sig beroende på var i världen man befinner sig.

Ett annat syfte är att ta reda på teammedlemmarnas åsikter om vad det är som gör ett team innovativt.

Ett tredje syfte ska visa hur respondenterna också hanterar de olika kulturella och nationella uppfattningar och synsätt som finns inom team.

## Forskningsfrågor

### Huvudfråga

RQ 1. Hur hanteras utmaningen med mångfald inom team?

### Följdfrågor

RQ 2. Vilka skillnader och likheter finns i teammedlemmarnas värdering av vad som gör teamet innovativt?

RQ 3. Vilka skillnader och likheter finns i teamledares värderingar vid sammansättning av team?

## **Avgränsningar**

På grund av studiens omfattning har vi valt att endast skicka ut enkäten till de personer som bygger de innovativa teamen för att få veta hur de vill att personerna i sitt team ska vara. Då majoriteten av de personerna även jobbat i andras team, skapas dock en bra bild även av teammedlemmarnas åsikter. Studien är gjord så att de personernas tankar och åsikter ligger till grund för arbetet.

Det hade varit intressant att undersöka hur de personerna som teamen bestod av tyckte och kände angående de nationella och kulturella aspekterna, men på grund av tidsbegränsningen som fanns, kunde vi enbart göra en studie om teamledarna i de olika världsdelarna.

# Teoretisk referensram

Författarna väljer att belysa teorin först innan metoden, då tillvägagångssättet varit abduktivt.

## Innovativa team

### Vad är ett innovativt team?

I och med att fler organisationer och företag strukturerar och styr sitt arbete kring team blir de automatiskt en viktig del i många företag och organisationer som vill vara moderna (Nijstad, Rietzschel, Stroebe, 2006). Det bidrar till att i dagens arbetssamhälle är förmågan att kunna arbeta i team en av de viktigaste egenskaperna som företag söker hos sina anställda (Paulus, Nakui, Putman 2006).

För att kunna förstå vad ett innovativt team är krävs det kunskap om vissa faktorer som gör ett team innovativt. Bland annat visar forskning att faktorer som exempelvis; självständighet inom teamet samt en intern kommunikation inom teamet bidrar till att öka innovationerna (Paulus et al, 2006). Samtidigt visar forskningen även att team som har utmanande arbetsuppgifter, ett bra ledarskap, teammedlemmar som är innovativa samt har olika bakgrunder, ett organisatoriskt stöd och slutligen har krav från ett externt håll är de team som är mest innovativa (Ibid).

Förutom de faktorerna nämner West et al, fyra till faktorer som är viktiga och påverkar ett teams innovationer (West, Sacramento, Fay, 2006, s.139-152). De är följande:

### *Task characteristics - Uppgiftens egenskaper*

Ett team är i själva verket definierat av den uppgift som de har att utföra. Detta innebär att teamets uppgift påverkar nivån på innovationen och kreativiteten i gruppen. Uppgiften i sig påverkar både gruppens process, struktur, vilka krav det finns på medlemmarna i teamet, vilka roller alla får samt hur de ska arbeta tillsammans.

### *Group knowledge diversity and skills - Teamets kunskaper, mångfald och kompetens*

Mångfald inom team bidrar till att teamets kunskapspool av erfarenheter, information, färdigheter och perspektiv på olika områden främjar innovation samt kreativa beslut, vilket även är en bidragande faktor när teamet ska hantera en uppgift eller ett problem som kan uppstå. När det uppstår en konflikt eller när medlemmarna har olika åsikter om något så är det både nödvändigt och viktigt att de diskuteras för att ett så bra klimat som möjligt behålls inom teamet.

### *External demands - Externa krav*

De externa kraven på teamens arbete, vare sig det är organisatoriskt klimat, stöd, osäkerhet i miljön eller marknaden kommer det sannolikt att ha ett inflytande både på teamets innovation och kreativitet.

### ***Integrating group processes – Teamets integrerande processer***

De viktigaste gruppprocesserna som gör det möjligt för ett team att överföra effekterna av teamets uppgifter samt effekterna av mångfald, kreativitet och innovation i teamet är bland annat att; säkerställa och klargöra teamets gemensamma mål, skapa ett stöd för teamets medlemmars idéer samt att komma på nya rutiner för att göra saker rätt. Vilket innebär att gruppprocesserna är det som binder samman de tidigare faktorerna. (Ibid)

### **Mångfald i innovativa team**

Mångfald inom team är som tidigare nämnt något som är svårt att undvika och forskning har även visat att team som är sammansatta med personer från olika kulturer med olika synsätt på saker och ting, bidrar med fler perspektiv på olika problem. Yrkesbakgrunder, kunskaper, färdigheter och förmågor är ofta väldigt olika och detta leder i sin tur till att man kan tackla situationer på olika sätt samt att chansen till innovativa resultat ökar (West et al, 2006). En annan fördel med team, innehållande personer med olika bakgrunder, är att det skapar en möjlighet för teamet att låna idéer från ett visst sammanhang för att sedan tillämpa dem till ett annat (Ancona & Bresman, 2006).

Trots att mångkulturella team många gånger bidrar till bra resultat främjar det dock inte alltid innovation. Om ett team maximeras med mångfald på bekostnad av att teamet inte har en gemensam förståelse för vad uppgiften är, kan det lätt hota teamets förmåga att agera innovativt (West et al, 2006). Multikulturella team kan även bli negativa då teamets klimat kan kompliceras av känslomässiga eller sociala reaktioner. Även om mångfald kommer att öka kreativiteten och innovationerna i ett team så finns det viss forskning som säger att det inte finns tillräckligt med bevis för att fallet just är så (Paulus et al, 2006).

### **Globala innovativa team**

Multinationella team hävdas vara viktiga för organisationers framgång och de ger teamen även möjligheter att utveckla framtida teamledare. Dessa framtida ledare är värdefulla för företagen då de är företagets framtid. En central del är att lära dessa att det är viktigt att ha ett öppet sinne och våga tänka annorlunda. Det är även viktigt att personer inom multinationella team skickligt kan hantera skillnader i gruppmedlemmarnas bakgrunder, att man kan hantera geografiska avstånd, samtidigt som man måste kunna lösa problem och fatta beslut. (Maznevski & DiStefano, 2000)

Kultur har en stark påverkan på hur en teamledare leder sitt team och hur personen hanterar relationer. Att lyckas hantera olika relationer och kulturer i ett multinationellt team kräver att man är finkänslig i hur man leder olika individer.

Detta eftersom medlemmarna i dessa team har olika kulturella teorier som skiljer sig åt i hur man ska fatta beslut och hantera relationer. Dessa skillnader kan i värsta fall hindra att relationer utvecklas och att rätt beslut fattas. (Ibid)

En ledare för mångkulturella grupper måste även ha kunskaper om hur världen ser ut och fungerar när det kommer till att bland annat hantera och göra affärer på andra platser i världen. Att vara ledare i ett globalt och mångkulturellt team kräver att man har bra koll på sina egna specialområden som ledare samt att man vet vad team medlemmarnas kunskaper och funktioner är samt hur de passar ihop.

Att lära och anpassa, att hantera relationer samt att hantera tvetydigheter är fyra saker som anses vara viktiga för en ledare inom dessa team. Enligt Maznevski et al. (2000) finns det även tre olika områden som påverkar hur man hanterar globala mångkulturella team. Dessa tre är kartläggning, sammanläggning och integrering som beskrivs närmare här nedan.

*Kartläggning* innebär att skapa en förståelse för de skillnader som finns inom teamet och att man kan kartlägga de olika kunskaperna som finns inom teamet. Ifall ett team arbetar med kartläggning är det viktigt att teammedlemmarna lär sig hur de andra i teamet fungerar när det kommer till att hantera relationer och att fatta beslut. Samtidigt gäller det att upptäcka de sätt som de är lika och olika på för att skapa ett så bra klimat i gruppen som möjligt. Att anta att andra människor är som dem själva är normalt för människan, vilket är någonting som kan förstöra för multinationella team just på grund av att alla tänker olika. (Ibid)

*Sammanläggning* innebär att lära sig att kommunicera med de andra i teamet så att likheterna och olikheterna man kartlägger inte tar över fokuset på teamet. När en talare och en lyssnare har olika världsbilder måste kommunikationsprocessen vara väldigt tydlig. Samtidigt måste medlemmarna i teamet kunna ha förståelse för hur andra människor tänker och kan föra fram sina perspektiv. (Ibid)

*Integrering* innebär att man sammanslår de tidigare perspektiven och använder de till att lösa eventuella skillnader som kan finnas. Det i sig kan leda till att ett team gör bra innovativa beslut och genomför uppgifter med ett starkt engagemang. I ett bra multinationellt team är alla medlemmars åsikter viktiga, vilket inte alltid är lätt att ta tillvara på i multinationella team då medlemmarna har olika kulturer och normer för hur man ska delta. Det kan visa sig till exempel, att vissa i teamet hellre vill uttrycka sin åsikt privat eller i skrift, istället för att föra fram sin åsikt på ett möte. (Ibid)

## **Kulturella aspekter**

Organisationer påverkar och formar vårt liv på en mängd olika sätt och i dagens samhälle är det svårt att undvika att vara en del av dessa. I aktiviteter och organisationer som FN, samarbetsprojekt som utvecklingsbistånd till tredje världen och multinationella företag, finner individer av minoriteter att de plötsligt konkurrerar och arbetar på den internationella marknaden (Hofstede, 1982). Som världen ser ut idag krävs det alltså att människor från olika länder jobbar tillsammans och helt ofrivilligt skapas då ett krav på samarbete och samspel mellan dessa individer för att nå bästa möjliga resultat. Kulturella skillnader spelar en viktig roll för att nå framgång i en affärsrelation. De kan påverka positivt genom att underlätta kommunikationen mellan medarbetare och affärspartners. Skillnaderna kan dock även hindra kunskapsöverföring och som en följd minska möjligheterna till positiva resultat (Rivera-Vazquez, Ortiz-Fournier, Flores Rogelio, 2009).

Hofstede (1982) förklarar i sin text om en studie han gjorde där han letade efter nationella mönster genom att jämföra värden mellan människor från över 50 olika länder. Dessa

värdemönster och resultaten från studien visade att fyra dimensioner dominerade (Hofstede, 1982) och dessa fyra kan läsas noggrannare här nedan.

### ***Large or Small Power Distance - Stora eller små maktskillnader***

Hofstedes första dimension behandlar faktumet att alla personer är olika och hur samhällen ser på detta. I många samhällen har hierarkin av ojämlikhet blivit den grundläggande principen att leva efter och sådana samhällen väljer Hofstede att kalla *Large Power Distance Societies*. Olikheterna framhävs tydligt och gör att man i samhället vet var man som kvinna eller man står.

I andra samhällen som han väljer att kalla *Small Power Distance Societies* behandlas ojämlikhet som något som inte är önskvärt och är något man försöker minska där den uppstår. (Ibid)

### ***Strong or Weak Uncertainty Avoidance - Starkt eller svagt osäkerhetsundvikande***

Den andra dimensionen syftar till att alla människor påverkas av sitt förflutna, nuet och framtiden, och att vi alla lever i ovisshet då vi inte vet vad framtiden har att erbjuda. Samhällen som får sitt folk att acceptera osäkerheten och inte bli upprörda av den kallar Hofstede för *Weak Uncertainty Avoidance*. Dessa människor kommer att ta fler risker och acceptera dagarna som de kommer. De kommer att vara mer toleranta mot beteenden och åsikter som skiljer sig från deras egna eftersom de inte känner sig hotade av dem.

I samhällen han kallar för *Strong Uncertainty Avoidance* lär sig folk att försöka bemästra framtiden. Framtiden är en osäkerhet även hos dessa vilket leder till en högre nivå av ångest och personer som är mer känsloladdade och visar större och tydligare tecken på nervositet och aggressivitet. (Ibid)

### ***Individualism versus Collectivism - Individualism kontra kollektivism***

Det centrala problemet i den tredje dimensionen är relationen mellan en person och andra personer. I samhällen med inriktning mot *Individualism* finner vi personer som ser efter sina egna och sin närmaste familjs intressen. Banden mellan individer är lösa och andra personers välmående och intressen betyder inte speciellt mycket. I samhällen med *Collectivism* är banden mellan personer mycket tätare. Människor är födda i gruppliknande omgivningar som kan vara deras utökade familj, deras stam eller deras by. Man ser till gruppens bästa och har inga andra åsikter eller trosuppfattningar än de som finns i gruppen. I utbyte skyddar gruppen individen när de hamnar i trubbel. Något anmärkningsvärt var att fattiga länder tenderade att vara mer kollektivistiska och rika länder mer individualistiska. (Ibid)

### ***Masculinity versus Femininity - Maskulint kontra feminint***

Den fjärde och sista dimensionen behandlar könsroller i samhället. Många samhällen anser att kvinnors roller är saker som att föda barn, omvårdnad, all form av omsorg och servering, handskas med människor och att vara känslomässiga, intuitiva och blygsamma. Männerna ska däremot vara dominerande, hantera saker och pengar snarare än människor, vara känslolösa, rationella, självsäkra och konkurrenskraftiga. Samhällen med dessa synsätt kallas maskulina samhällen.

I feminina samhällen däremot tillåts män och kvinnors sociala roller överlappas, det finns alltså inga bestämda roller utan män sköter även de så kallade kvinnoyrkena och tvärtom. (Ibid)

## Ledarskap

Ett teams ledarskap har en viktig påverkan på hur pass effektivt och kreativt ett team är (Mumford, 2000). Det krävs att ledaren ställer upp en tydlig riktning för teamet i ett tidigt skede av samarbetet för att även få ett så effektivt team som möjligt (Gassmann, 2001). Förväntningarna som finns mellan ledare och teammedlem samt vilken relation som finns mellan de båda, påverkar hur pass innovativt teamet är. Vilket kan ha en negativ påverkan då innovationen blir helt beroende av förhållandet mellan ledaren och dess teammedlemmar (Mumford, 2000). För att projekten som teamen har ska bli så lyckade som möjligt, krävs det även rätt människor inom teamen. Kvaliteten på dessa är avgörande för teamets innovationsförmåga. Detta innebär att det är viktigt att ledaren lyckas rekrytera rätt människor, som innehar rätt kunskap, till sina team (Ibid).

När det kommer till vilka egenskaper som en ledare ska ha så är ett bra stöd relaterat till teamets innovationsförmåga (Mumford, 2000). Mumford (2000) nämner vidare att stödet som en teamledare ger sitt team bidrar till ett bättre klimat för kreativitet och innovation, samtidigt som det kan bidra till det motsatta om ledaren är för kontrollerande (Ibid). En annan egenskap som är viktig för en ledare är att arbeta så att dennes teammedlemmar får ett bra självförtroende, för att bidra till att individernas kreativitet ökar. Vem av teammedlemmarna som kommer att kunna vara kreativa är även det någonting som ledarens karaktär kan påverka (Ibid). Ifall ledaren sätter upp en vision för teamet, är även det ett sätt som ledaren kan påverka sitt team på till kreativitet. Det är viktigt för en ledare att fokusera på hur dennes teammedlemmar samarbetar för att kunna vägleda dem framåt (Ibid). Samtidigt gäller det att kommunikationen som finns mellan ledaren och teamets medlemmar fungerar på ett bra sätt, då det bidrar till att nya synsätt och perspektiv kommer fram, vilket är en viktig del inom innovation (Martins & Terblanche, 2003). För att vara ledare för ett multinationellt företag så krävs det även att ledaren har ett öppet sinne samt vågar tänka ”outside the box” då denne kommer att komma i kontakt med många olika individer. Hur man hanterar dessa olikheter kräver också en finkänslighet i sitt ledarskap (Maznevski et al., 2000). Camelo et al. (2010) nämner att eftersom ledare har olika erfarenheter och bakgrunder så kommer även olika ledare kunna bidra med olika typer av kunskaper, synsätt, perspektiv och attityder mot problem som deras team kan stå inför (Camelo, Fernáandez-Alles, Hernáandez, 2010). Det krävs samtidigt att ledaren kan hantera mångfald, i alla dess former, för att kunna öppna upp möjligheterna för sina teammedlemmar och öppna upp möjligheterna för innovation (Gassman, 2001).



Utifrån teorin har författarna valt att sammanställa de sex viktigaste dimensionerna som bör finnas inom ett innovativt team. Nedan ges djupare förklaringar av dessa dimensioner.

### **Good Leadership - Bra ledarskap**

Det har visat att en av de viktigaste aspekterna på ett teams effektivitet och kreativitet är beroende på vilken typ av ledare som de har (Mumford, 2000). I både team som är mångkulturella och ”vanliga”, så måste en tydlig riktning fastställas i ett tidigt stadium av sammanställningen (Gassmann, 2001).

Ett bra stöd från ledaren till sina teammedlemmar är relaterat till innovation. Mumford (2000) nämner vidare att en stödjande ledare skapar ett bättre klimat för innovation och underlättar kreativiteten för medlemmarna i teamet medan en mer kontrollerande ledare kan bidra till det motsatta (Mumford, 2000). Ifall inte teamledaren lyckas bygga upp ett förtroende i början av projektet, finns det även en risk för att projektet aldrig når den nivå som det kunde eller måste (Gassmann, 2001).

Att som ledare ge stöd och göra så att sina teammedlemmar får ett starkt självförtroende är två sätt som kan påverka individernas kreativitet. Samtidigt kan ledarens karaktär påverka vilka som kommer att kunna vara kreativa inom ett projekt. (Mumford, 2000)

### **Clear Vision - Tydlig Vision**

Som nämnt ovan är det viktigt för teamledaren att det sätts upp en gemensam vision för teamet i ett tidigt stadium. Ett sätt som gör att en ledare och dess beteende kan påverka sitt team kreativt på, är genom att sätta upp en vision för teamet. Mumford (2000) nämner bland annat att en vision, positiv attityd och att kunna ge positiva bilder av det resultat som man vill uppnå är ett sätt för en ledare att motivera och styra sina team medlemmar. Ifall visionen kan bidra till att teammedlemmen känner en hög grad av självsäkerhet, bidrar även det till att främja innovationen. (Ibid)

Mumford (2000) nämner vidare att det är viktigt med specifika, konkreta mål men samtidigt att ett överdrivet förtroende på dessa mål kan begränsa innovationerna. Det har påståtts att ett kreativt arbete hanteras mycket bättre genom att sätta fokus på förhållningssättet och processen i sig, snarare än att ange ett enda önskvärt resultat. Det innebär att det är viktigare att målen definieras på ett bredare perspektiv så att det tillåter människorna inom teamet att driva fram så många idéer som möjligt. Han nämner vidare att teamledarna bör fokusera på hur teammedlemmarna arbetar tillsammans och vägleda dem framåt, istället för att fokusera på resultatet (Ibid). För att sammanfatta detta, bör visionen och målen användas som en riktad process istället för ett fast mål (Ibid).

### **Open Minded - Öppensinnad**

Inom multinationella team är det viktigt att personerna i just dessa kan hantera skillnader i gruppmedlemmarnas olika bakgrunder, både erfarenhetsmässigt och kulturmässigt. Samtidigt gäller det att man som teammedlem inom ett multinationellt team även kan hantera olika problem och fatta beslut. Som teamledare för ett multinationellt team är det viktigt att ha ett öppet sinne samt att man vågar tänka annorlunda. Hur man hanterar olika relationer och

kulturer i ett team med olika nationer kräver en finkänslighet i sitt ledande av de olika individerna (Maznevski et al., 2000).

### **Communication - Kommunikation**

Ett företag med en organisationskultur som stödjer en öppen kommunikation som är byggd på förtroende kommer att ha en positiv inverkan på kreativitet och innovation. Det är även väldigt viktigt att personerna känner sig känslomässigt säkra och att de kan lita på varandra för att kunna agera på ett kreativt och innovativt sätt, vilket är en bidragande faktor av en bra kommunikation sinsemellan. Att lära medarbetarna att osämja samt oenighet är acceptabelt i och med att det kan bidra till att bland annat olikheter och dilemman visas, kan i sin tur även det bidra till en mer öppen kommunikation. (Martins et al., 2003)

En kommunikation som finns mellan chefer, grupper och individer, för att få nya synsätt och perspektiv, anses vara nödvändigt för att bedriva en organisation med innovation (Ibid). Samtidigt är det en nödvändighet att skapa en kommunikation som bidrar till att förmedla kunskaper mellan olika människor och projekt (Gassmann, 2001).

För att ett team ska bli så funktionellt som möjligt krävs det att det finns en öppen kommunikation och att teammedlemmarna kan dela sina värderingar med de andra i teamet för att det i sig ska skapa nya gemensamma värderingar. Det bidrar även då till att minska konflikter som kan uppstå ifall man inte förstår varandra genom en bra kommunikation (Ibid). Camelo et al. (2010) beskriver att en hög nivå av personlig kommunikation kan bidra till en djupare och större samverkan mellan teammedlemmarna. Det i sig bidrar då till att det blir en ökad tillit och närhet mellan medlemmarna. Som nämnts ovan skapas då ett bättre innovationsklimat för teamet och det får en bättre sammanhållning (Camelo et al., 2010).

### **Right People for the task - Rätt personer för uppgiften**

Enligt Mumford (2000) är även ett kreativt och innovativt arbete beroende av kvaliteten på de människor som är inblandade i respektive projekt. Detta innebär att det är viktigt att rekrytera rätt människor, med rätt kunskap till sina team, som sedan kan komma att ha en viktig roll för innovationen inom teamet. Något som kan främja organisationen i helhet är även ifall organisationens utveckling sker genom att de projekt/uppdrag som finns, fylls av människor som har ett intresse för just det, arbetar på ett visst sätt eller kan bidra med mest kunskap. Människor som har olika bakgrunder, skapar ett bredare perspektiv av erfarenheter på ett problem och skapar samtidigt fler idéer. I tidigare forskning har det även visat att vissa egenskaper som bland annat att kunna förstå det riktiga problemet, feedback på sitt arbete och vilken arbetsstil man har i kombination med varandra, bidrar till att innovation kan skapas. Vissa människor kan ge ett större bidrag till en typ av kreativ lösning som innebär att nya idéer genereras, medans vissa andra människor kan vara bättre på att bidra vid ett senare tillfälle där de nya idéerna kan behöva förbättras eller ändras, vilket tyder på att det är möjligt att fördela uppgifter till vissa människor, som kan skapa innovation för just det området. (Mumford, 2000)

Mumford (2000) nämner vidare att vissa olika typer av arbetsmetoder kan öka sannolikheten för innovation. Arbetsmetoderna är följande: kunskap, process och arbetsstil.

*Kunskap:* Produktionen av antal nya användbara idéer som kan bidra till att lösa ett eventuellt problem, är vad kreativitet bland annat innebär. Samtidigt krävs det kunskap eller någon typ av expertis för att kunna bidra med just problemlösningar som är kreativa. Mumford (2000) nämner att det har hävdats att innovation inte enbart beror på en människas kunskap, utan att det även krävs vissa färdigheter för att kunna ta till sig de metoder som behövs för att föra det ett steg längre. (Ibid)

*Process:* Som nämnt ovan krävs det mer än kunskap för en person för att skapa något innovativt. Det krävs en process för att det ska leda till någonting mer. Mumford (2000) nämner att många kreativa problem har benägenhet för att både vara dåligt strukturerade och definierade. I ett tidigt skede, krävs det att man tar reda på vad problemet verkligen är och på så vis kan man även välja ut rätt personer för just det problemet i ett senare skede. Själva processen för att identifiera ett problem är en komplex men samtidigt viktig process. Det är även viktigt att man är öppen och kan se problemen på flera olika vis, då det är helt naturligt att se på problem på olika sätt och även då bidra med olika problemlösningar och sätt att bedriva dem på. (Ibid)

*Arbetsstil:* Mumford (2000) nämner att det finns olika karaktärsdrag/egenskaper som bidrar till att man får ett mer innovativt tänkande som sedan kommer att spela en viktig roll i själva arbetet. Han nämner bland annat att några av dem är; nyfikenhet, ett långvarigt intresse, uthållighet och självdisciplin. En arbetsstil som även ansågs som mer innovativ än andra är när de i teamet är duktiga på att samordna flera olika aktiviteter och intressen runt själva arbetsuppgiften. (Ibid)

### **Diversity - Mångfald**

Som nämnt tidigare i den teoretiska referensramen så är mångfald någonting som är svårt att undvika inom ett internationellt och multinationellt företag. Team som är sammanställda med personer från bland annat olika yrkesbakgrunder, färdigheter och kunskaper bidrar med fler synsätt och perspektiv på problem, vilket bidrar till att chansen till innovation ökar. (West et al., 2006)

Camelo et al. (2010) beskriver vidare att teamledare hoppas på att mångfald inom sitt team kan bidra till att ge, återigen, perspektiv och synsätt som skiljer sig från varandra, vilket i slutändan kan bidra till någonting mer än som personer med liknande synsätt och perspektiv gjort (Camelo et al., 2010). När ett team består av mångfald i både bakgrunder och kulturer så kan det öka teamets innovations förmåga och kreativitet när vissa projekt är anpassade till olika kulturer (Gassmann, 2001).

När det kommer till teamledare och hur de hanterar mångfald, argumenterar Camelo et al. (2010) att de teamledare eller chefer som har olika typer av erfarenheter även kommer att ha olika typer av nivåer av kunskaper. Samtidigt kommer de ledarna ha olika perspektiv, synsätt

och attityder mot de frågor och problem som kan uppstå för deras team. De nämner vidare att mångfald inom team bidrar till djupare diskussioner, vilket i sig leder till en mer innovativ och högre kvalitet på lösningar (Camelo et al., 2010).

Det är viktigt att inse vikten av ett bra ledarskap när teamet består av olika typer av mångfald. Det krävs att teamledaren erkänner och förstår skillnaderna mellan sina teammedlemmar och det är först då som mångfald kan öppna upp möjligheter och bidra till innovation (Gassman, 2001).

Förutom att ha mångfald i olika bakgrunder och etnicitet så beskriver Mumford (2000) att organisationskulturen som finns inom ett företag även påverkar hur pass hög sannolikheten är för att nya idéer genereras och genomförs. Närmare beskriver han att ett företags kultur kan ha vissa effekter på hur pass innovativt företaget är. Bland annat kan idéer som överensstämmer med nuvarande uppdrag hos företaget, få mer uppbackning och stöd så att det genomförs framgångsrikt. Vilket i sig kan bidra till att människor som är kreativa får svårt att driva igenom vissa idéer som de får utöver just de uppdragen som finns. Mumford (2000) nämner vidare att de organisationer som har en kultur som framhåller värdet av innovation, medarbetare, samarbete och slutligen självständighet har en större benägenhet att framställa innovativa idéer och produkter. (Mumford, 2000)

## **Sammanfattning**

Innovativa team består av ett bra ledarskap, teammedlemmar som är innovativa, mångfald, arbetsuppgifter som utmanar samt att det finns ett organisatoriskt stöd i grund och botten (Paulus et al., 2006).

Att det finns mångfald inom team bidrar till att främja innovation genom att teamets kunskapspool av information, erfarenheter, perspektiv och färdigheter inom olika områden mixas (West et al., 2006). Teamledare hoppas på att mångfald inom ett team kan bidra till att ge perspektiv som skiljer sig från varandra, något som kan leda till ett bättre resultat än vad det hade gjort med ett team av personer med liknade synsätt (Camelo et al., 2010).

När det kommer till de kulturella aspekterna så krävs det att människor från olika länder jobbar tillsammans som världen ser ut idag. I och med att det skapas ett krav på samspel och samarbete mellan dessa individer för att nå bästa möjliga resultat. De kulturella skillnaderna spelar en viktig roll för ett företags framgång men samtidigt kan de ha både en positiv och negativ påverkan. Positivt genom fler perspektiv och ibland underlättad kommunikation när individer från teamet har samma bakgrund som de som efterfrågar en lösning på något problem. Negativt genom att de kulturella skillnaderna kan påverka kommunikationen då alla i teamet inte förstår varandra eller varandras synsätt (Riviera-Vazquez et al., 2009).

När det sedan kommer till ledarskap påverkas teamets kreativitet av vilken ledare de får. Det är relationen mellan en ledare och en teammedlem som påverkar hur pass innovativt teamet är och kan bli (Mumford, 2000). Teamledare har olika typer av erfarenheter och de har samtidigt olika typer av kunskapsnivåer. Dessa teamledare kommer också att ha olika perspektiv, attityder och synsätt mot de problem som kan uppstå för sitt team (Camelo et al., 2010).

Egenskaper som en ledare bör ha för att påverka sitt team positivt är att han/hon ger ett bra stöd, sätter upp en tydlig vision, kommunicerar bra, är öppensinnad och har förmågan att rekrytera rätt personer till sitt team (Mumford, 2000; Martins et al., 2003; Maznevski et al., 2000).

## Modell

Nedanstående modell visar en tydligare bild av de sex dimensionernas påverkan på både teamet och ledarens roll. Kultur är den del som påverkar hur personer är och hur de agerar, något som i sin tur påverkar en persons sätt att leda. För att kunna skapa ett innovativt team krävs det att de sex dimensionerna samverkar mellan teamets medlemmar och teamledaren.



Figur 1. Modell skapad av författarna efter insamlad data från teorierna samt bearbetning av empirin.

## Metod

För att kunna identifiera skillnaderna av teambuilding i olika länder sammanställdes en enkät. Enkäten skickades ut till femton olika personer som är stationerade i Asien, Europa och Nordamerika, alla från ett och samma företag. Dessa fick svara på en enkät om hur de skapar innovativa team och hur de anser att kulturella skillnader kan påverka dessa. Detta för att skapa en tydligare bild av hur det ser ut i respektive världsdel. Genom datainsamling från enkäterna kunde skillnaderna och likheterna mellan ländernas teambuilding fastställas.

### Val av metod och forskningsansats

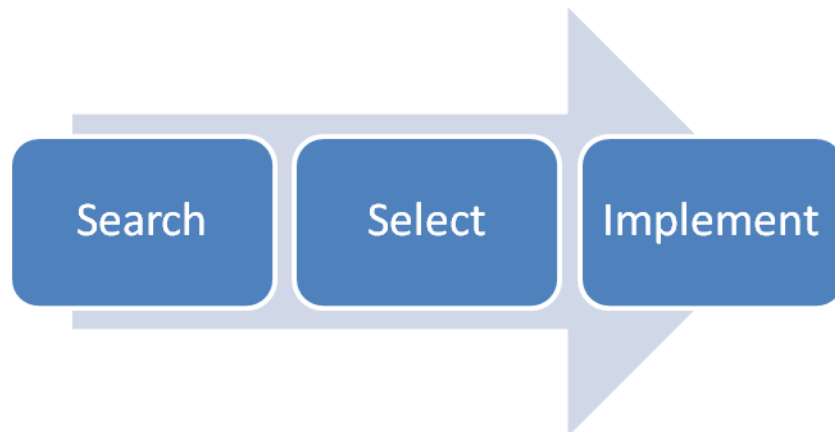
Studiens design är av en kvantitativ karaktär, med kvalitativa inslag på så sätt att enkäten är utformad för att få in beskrivande svar för att bidra till ett brett och fylligt material. Tillvägagångssättet för att strukturera arbetet var från en början abduktivt. Valet av enkät presenteras under rubriken: Enkät och är ett sätt för författarna att få in svar och åsikter av ett bredare perspektiv. Studien och dess resultat skulle blivit mer opersonligt ifall svaren av deltagarna enbart presenterats i siffror, vilket det skulle ha blivit med en enkät där deltagarna skulle svarat exempelvis på påståenden från 1 till 5 beroende på vad deras åsikt är.

### Teori insamling

Det första författarna gjorde var att söka igenom databaserna Emerald och Google Scholar på teorier och information som behandlade innovativa team, mångfald och ledarskap. De teorierna som hittades användes sedan i arbetet till att strukturera enkäten. Då studien är utav en abduktiv karaktär samlades även teorier in efter att enkäten var utskickad till samtliga deltagare.

### Enkät

Enkätens innehåll inspirerades av den teoretiska referensramen som författarna valde att använda sig av. Författarna valde att använda sig av en liknande metod som Tidds modell ”*search, select, implement*” när det var dags för att göra urvalet inför enkätsammanställningen. (se figur 2) ”Search” fasen gick ut på att läsa tidigare undersökningar och information som liknade det område som författarna fokuserar på. ”Select” fasen gick ut på att gå igenom den informationen som samlats in och bestämma vilka områden som enkäten skulle omfattas av. ”Implement” fasen gick ut på att använda de tidigare områdena och frågeställningarna till att färdigställa den klara enkäten.



Figur 2. Bearbetad version av författarna av Bessants och Tidds modell "search, select, implement", 2007.

För att skapa en tydlig struktur på enkäten användes fyra olika rubriker. De rubrikerna är: Bakgrund, kultur, teambuilding och färdig grupp. Bakgrund valdes för att få en bild av vem deltagaren är både nationellt, kulturellt samt arbetsmässigt. Författarna valde att ha med kultur för att få ett bredare perspektiv på hur de anställda uppfattar andra medlemmar i sina team som kan komma från andra länder och eventuellt ha en annan kultur. Den tredje rubriken var teambuilding där frågorna fokuserar på hur man tänker innan och hur teamledarna går tillväga när de sätter ihop sina team. Den sista är färdigställd grupp/arbetet i gruppen som fokuserar på hur arbetet fungerar när gruppen väl är färdigställd av teamledaren och vad fokus ligger på när de väl ska börja arbeta med varandra.

Författarna valde att utforma enkäten så att den krävde beskrivande svar för att vi ställde frågor som riktade sig mot vad de anser och tycker mer än en värde skala från 1 till 5. Detta för att studien skulle bli bättre med utförliga svar. Samtidigt gjordes valet att inte ha med alltför många frågor i enkäten då för många frågor kan bidra till mindre engagerade svar.

När det första utkastet av enkäten var sammanställt skickades den ut till projektledaren som författarna haft kontakt med tidigare i och med att testpersonen har erfarenhet av att jobba i team och bygga sina egna team sedan många år tillbaka. Personen kunde därför komma med viktig information om vad som borde förbättras och information som vi saknade. Testpersonen gick då igenom enkäten och svarade själv på frågorna för att ge en tydligare bild av vilken typ av svar enkäten gav och om några förändringar eller förbättringar borde ske. Från början bestod enkäten av femton frågor men efter feedbacken från testpersonen så tillkom det fler frågor då författarna kände att informationen som svaren gavs inte var tillräcklig.

När det momentet var klart översattes enkäten till engelska för att kunna skickas ut till deltagarna från de utvalda världsdelarna. Författarna valde att göra enkäten på engelska för att deltagarna var från olika länder samt att det skulle leda till enhetliga svar på ett och samma språk.

När enkäten var översatt till engelska så skickades den återigen ut till testpersonen som läste igenom frågorna för att se så att språket och formuleringarna var rätta och tydliga.

## Deltagare

Undersökningens deltagare bestod av 15 anställda från Volvo Construction Equipment som är stationerat i Södermanland. Företaget jobbar med entreprenadmaskiner så som lastmaskiner, grävmaskiner och dumprar. Produktion finns i Nordamerika, Sydamerika, Europa och Asien. Deltagarna är ifrån tre olika världsdelar, Asien, Nordamerika och Europa. Av de 15 deltagarna var 2 personer kvinnor och resten män. Sex av deltagarna är ifrån Europa, fem är ifrån Asien och fyra ifrån Nordamerika.

Åldern på deltagarna varierar mellan 29 och 57 år, och anställningstiden för deltagarna varierar mellan 1 år och 8 månader till 34 års anställning. Alla deltagarna är stationerade antingen i Sverige, Kina eller USA även om de är från andra nationer.

Den första kontakten togs med en som är anställd på det valda företaget. Därefter tog den anställda kontakt med den personalansvarige på företaget, som i sin tur berättade för övriga anställda på personalavdelningen vad studien skulle handla om. Dessa personer mottog ett informationsbrev om studien och dess syfte. (*För utförligare information se bilaga 1*)

Företagets personalansvarige erbjöd sig att hjälpa författarna med att skicka ut informationsbrevet plus enkäten till de personer som hade den befattning som eftersöktes. För att deltagarna från de olika världsdelarna skulle kunna ta del av samma information, skickades även en engelsk version av informationsbrevet ut. (*För utförligare information se bilaga 2*)

Under dialogen med personalansvarige på företaget la författarna fram vilka önskemål som fanns på deltagare samt att deltagandet var frivilligt. Kriterier för urval av respondenter var följande: Att respondenterna bygger eller byggt egna team inom företaget samt representanter från de världsdelar som vi ville studera. Exempelvis från både en europeisk person i Asien, samt asiater från Asien. Kortfattat en mix av representanter från de olika delarna i världen. Efter önskemålen valde den personalansvarige ut deltagare i de olika världsdelarna som denne ansåg kunde ge oss välbehövlig information.

All kontakt förutom med projektledaren skedde via mejl eller telefon.

Alla deltagarna har erfarenhet av att jobba eller jobbat sedan tidigare i team med olika nationaliteter och kulturer samt även erfarenheter av att ha byggt ett eget team.

## Sammanställning av enkät

Sammanställningen av enkäten och analysen påbörjades först när alla femton deltagares svar var insamlade. När svaren var insamlade var det första momentet att dela in dem efter vilken världsdel deltagarna var ifrån. När det steget var gjort översattes sedan alla enkäterna till svenska.

För att få struktur på allt material som samlades in, valde författarna att punkta upp svar för



svar och fråga för fråga beroende på vilken världsdel deltagarna tillhörde. Detta för att enkelt se de gemensamma synsätten från varje del av världen samt för att inte blanda ihop svaren från de olika världsdelarna.

När sedan alla svar var översatta och sammanställda så delades dessa upp i de fyra olika delarna som finns med i enkäten; bakgrund, kultur, teambuilding och färdigställd grupp/arbetet efter. Detta gjordes för att skapa en sammanfattad överblick av vad varje världsdel antytt på just de områdena.

För att sammanställa vad deltagarna från varje världsdel sagt som passat in i vår figur (*se figur 1*), bearbetades alla svar en gång till för att sedan kunna tillämpa all fakta till resultatdelen.

## **Metodkritik**

I och med att författarna använt sig av majoriteten av alla enkätsvar som samlades in av de femton deltagarna i undersökningen så visas en rättvis bild av vad deltagarnas åsikter och värderingar är. Att enkäten skickades ut till en testperson innan den skickades ut till alla deltagare är en kvalitetssäkring, ifall enkäten dock skickats ut till en representant från varje världsdel hade författarna fått en klarare bild av hur språket i enkäten uppfattades och hur ordvalen tolkades i de olika världsdelarna.

Ytterligare ett sätt att samla in data från deltagarna hade varit att genomföra intervjuer, för att kunna ställa följdfrågor och diskutera kring våra frågeställningar på ett djupare sätt men på grund av tidsbristen så ansåg författarna att det var bättre med en enkät av beskrivande svar. Ett annat arbetssätt att genomföra studien på hade varit att utforma en jämförande studie mellan flera företag för att på så vis göra resultatet mer allmänt och trovärdigt, vilket även här begränsades på grund av tidsbristen som fanns för studien.

# Empiri

Nedan följer en sammanställning av några av de enkätsvar som deltagarna gav. För att behålla deltagarnas anonymitet har de alla blivit tilldelade varsin bokstav.

## Hur länge har du arbetat inom ditt team?

Deltagare A: "10 år"	Deltagare F: "Sedan 1996"	Deltagare K: "2 år 6 månader"
Deltagare B: "Sedan 2004"	Deltagare G: "2 år"	Deltagare L: "4 år"
Deltagare C: "20"	Deltagare H: "1,5 år"	Deltagare M: "11 år"
Deltagare D: "Sedan 1978, 34 år"	Deltagare I: "19 år"	Deltagare N: "19 år"
Deltagare E: "1 år och 8 månader"	Deltagare J: "9 år"	Deltagare O: "5 år på Volvo"

## Har din attityd mot andra nationaliteter och kulturer förändrats sedan du kom i kontakt med just dem?

Deltagare K: "Absolut, det finns alltid något nytt att lära sig i varje kultur! Alltid positiv läring!"

Deltagare M: "Att arbeta utanför sin "hemmamarknad".. tenderar du att ha förutfattade meningar och även stereotyper. Några samma.. andra mycket långt borta. Sannantaget människor är människor – enligt min mening. Några bra. Några dåliga. Några högljudda. Några mjuka. Världen är verkligen en liten plats. Vad som gör livet stort är Volvos kultur av människor.. för det mesta, hjälper människor varandra. Jag skulle aldrig ha överlevt vissa platser utan hjälp."

Deltagare C: "Vet inte om det har förändrats, men genom att arbeta med människor från andra länder så lär du dig självklart mycket om andra sätt att se saker och även om dig själv och det svenska sättet att se saker."

Deltagare F: "Ingen större skillnad mer än att arbeta tillsammans mer och mer ger dig bättre förståelse för varför det finns skillnader och även se en möjlighet med mångfald"

Deltagare B: "Ja mycket främst för kineserna"

Deltagare D: "Ja, folk är inte så olika. Även om vi har olika kulturer."

Deltagare L: "Ja, jag har lärt mig mer om olika kulturer och hur man bäst arbetar inom en annan kultur för att få fram det bästa resultatet."

## Hur gör du när du skapar ett innovativt team? Vilka attribut och vilken typ av personlighet söker du?

Deltagare I: "Globala företag kräver globala sätt att arbeta på för att det kommer att ge oss fler fördelar, så harmoniserade personer med andra är att föredra."

Deltagare O: "Mångfald, mångfald, mångfald! Ju fler variationer i bakgrund, erfarenhet och kultur stödjer ett mer innovativt klimat. Jag har sett detta beprövat gång på gång."

Deltagare A: *"Jag vill att folk ska ha olika bakgrunder och olika erfarenheter så att de kan komplettera varandra. Det är också bra om alla har sina respektive expertområde så att de har en "komfortzon" där de känner att de kan bidra med mycket."*

Deltagare C: *"För att driva innovation tror jag att kunskap och förståelse för "problemet" som ska lösas är viktigast. Kulturskillnader och mångfald kommer att hjälpa till att få olika åsikter om idéer som naturligtvis bidrar till att säkra lösningen i slutändan. Men idéer kommer från djup förståelse för "behovet eller problemet"."*

Deltagare M: *"För mig är ett bra team sammanställt av alla personlighetstyper så att laget kan maximera alla synvinklar och balansera allt och alla. Vissa chefer gillar att anställa folk "som är som dem".. och får ett team som är precis som chefen. Tja, i så fall.. kommer alla överens. MEN det kanske inte är den bästa långsiktiga lösningen för företaget."*

Deltagare K: *"Rollen som ledare för att främja innovation är att skapa en plattform för ett öppet tänkesätt och samarbete. Därför är fördomsfrihet, gruppkompetens, aktivt lyssnande färdigheter och positiv attityd några grundprinciper som sannolikt kommer att tas i beaktande."*

### **Anser du att ditt ledarskap förändrats sedan du kom i kontakt med andra nationaliteter?**

Deltagare K: *"Absolut, införandet av varje ny kultur har infört mycket lärande. Senaste lärandet är att arbeta tillsammans, aktivt lyssnande, etc."*

Deltagare M: *"Ja.. men jag är inte säker på om jag tillskriver ett bättre ledarskap av att bara komma i kontakt med andra nationaliteter... det kan ha med åldern att göra också. Personligen har jag en tendens att prata mindre, ställa fler frågor och lyssna mer. Detta betyder inte att jag inte talar.. men jag försöker prata bättre och ha mer mening när jag talar."*

Deltagare C: *"Ja du måste anpassa dig till vad som fungerar i olika länder. I mitt fall kommer det som fungerar i Sverige inte att fungera i Tyskland och vad som fungerar i Tyskland kommer inte att fungera i Kina etc."*

Deltagare A: *"Nej, det är fortfarande om personer men jag har fått lite mer förståelse om olika personligheter eftersom förändringen i personligheten är större om man överväger de kulturella skillnaderna."*

Deltagare E: *"Ja, jag behöver vara mycket mer känslig för signaler så att jag inte gör saker väldigt fel. Å andra sidan tror jag att vi mer och mer tar fäste på Volvos kultur och att människor tenderar att förstå varandra bättre."*

Deltagare N: *"Ja. Jag drar nytta av de olika perspektiv och erfarenheter som finns i mitt team när man fattar beslut."*

Deltagare F: *"Ja, nya erfarenheter ger alltid nya ingångar och du lär dig alltid nya saker som du använder dig av framöver i livet. Det handlar mer om olika erfarenheter och olika människor (inom varje nationalitet finns stora skillnader också, viktigt att inte glömma det)"*

Deltagare B: *"Ja och på många, många sätt men den mest djupgående är att jag är mer öppen sinnad."*

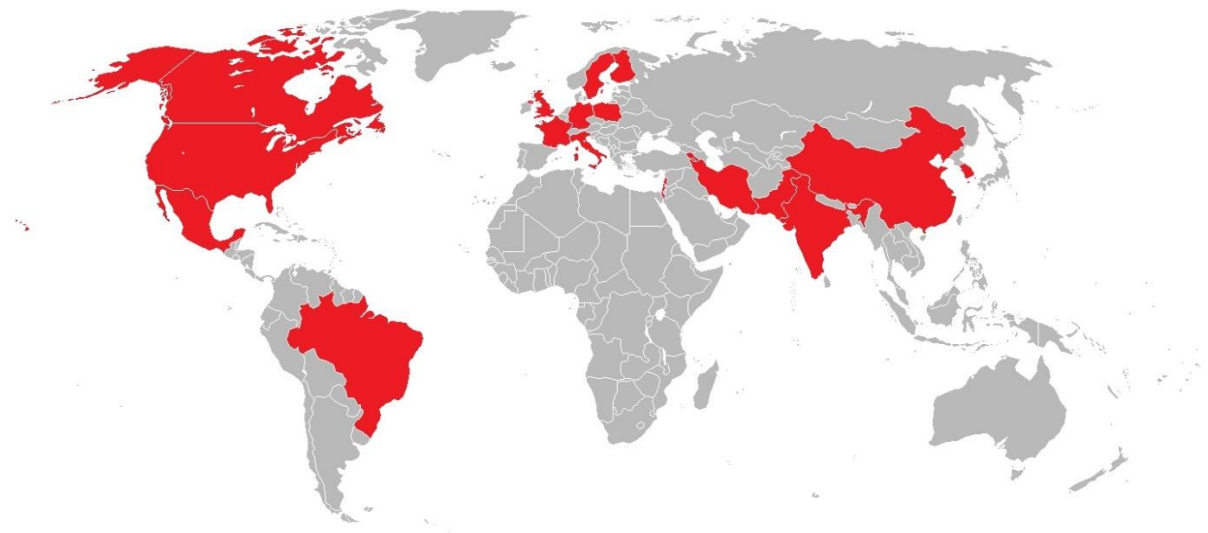
Deltagare D: *"Ja, jag har blivit mycket mer öppensinnad, och jag är inte så snabb på att göra en bild om hur personen är innan jag har lärt mig att känna personen/personerna."*

## Sammanställning av enkät & analys

Enkäten som skickades ut till de 15 deltagarna på företaget gav användbara svar på de frågor som ställts. Nedan presenteras en sammanställning samt resultatet av dessa.

### Bakgrund

Deltagarna blev tillfrågade att nämna vilka nationer som de arbetar eller har arbetat med, är ifrån. Efter att ha sammanställt alla svaren så blev resultatet att teammedlemmarna som teamledarna arbetar eller har arbetat med, är från dessa länder: Armenien, Brasilien, England, Finland, Frankrike, Indien, Iran, Italien, Kanada, Kina, Korea, Libanon, Mexiko, Pakistan, Polen, Sverige, Tyskland, USA. (Se figur 3)



Figur 3. Figur skapad av författarna efter insamlad data från enkäterna.

### Kulturella aspekter

På frågan om deltagarnas attityd mot vissa kulturer och nationaliteter förändrats sedan de kom i kontakt med dem första gången, fick vi följande svar:

*”När man arbetar med människor med olika nationer och kulturer så skapar det och ger dig en större förståelse för varför det finns olikheter, samtidigt lär man sig även att se fördelarna med mångfald, samt att det kan bidra till mycket positivt”* nämnde en deltagare från Nordamerika och två deltagare från Europa nämnde delar av det. *”Även om attityden mot de människor som man kommer i kontakt med inte alltid förändras så bidrar integrering med olika människor från olika länder till att man automatiskt lär sig väldigt mycket om hur man kan se på saker annorlunda samt hur man kan överbygga olikheterna”*, sa en av deltagarna från Europa. *”Det finns alltid något nytt som man kan lära sig när man jobbar med personer från en ny kultur eller från ett annat land”*, nämnde en deltagare från Asien. En person från Europa sa vidare att *”man lär sig samtidigt väldigt mycket om sig själv under den processen samt hur ”sitt eget” land ser och hanterar situationer när man kommer i kontakt med människor från andra nationer och kulturer”*.

Något som deltagarna från de tre världsdelarna var överens om är att, i slutändan gäller alltid att människa är människa och man är inte så olika varandra som man tror, även om vissa kulturella olikheter bidrar till att det kan brista i kommunikation. Har man bara ett öppet sinne så kan man lära sig hur man når bäst resultat med just de människorna man arbetar med, oavsett om det är ett team med blandade nationer och kulturer eller inte.

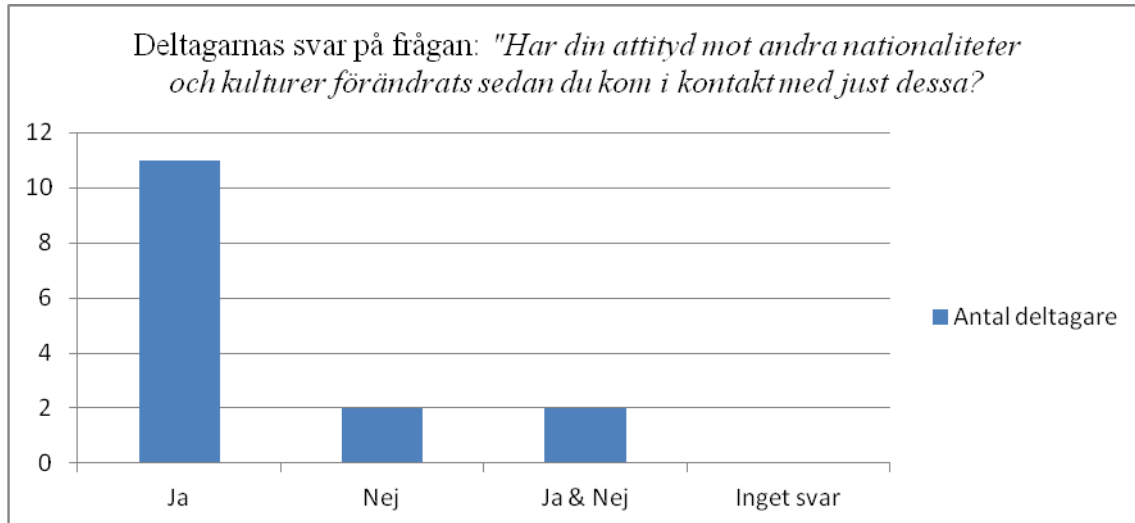


Diagram 1. Diagram skapat av författarna efter data från enkäterna.

Samtidigt så kan respekten mot människorna från andra nationer och kulturer förändras automatiskt medan man jobbar med varandra. En av deltagarna från Nordamerika nämner, "att jobba utanför sin egen trygghetszon bidrar till att man själv utvecklas som person, något som är väldigt vanligt när man jobbar med olika åsikter och perspektiv som inte stämmer överens med ens egna". Han/hon berättar vidare att "det som gör Volvo CE till just Volvo CE är alla olika människor som finns".

Majoriteten av deltagarna i undersökningen tyckte att det oftast kommer något positivt ur en situation när man jobbar med människor från olika länder och kulturer, för det finns alltid perspektiv som skiljer sig från sina egna och man lär sig nya saker hela tiden.

Några av deltagarna valde att svara både ja och nej på denna fråga.

En av deltagarna svarade rakt av "för vissa ja, för vissa nej" medan en deltagare sa att även om man inte förändrat sin attityd rakt av så lär man sig mycket om hur man bör se på saker genom att arbeta med andra människor från andra länder och kulturer, vilket gör att förståelsen ökar för framtida arbeten.

På frågan om respondenterna ansåg att vissa nationer eller kulturer har svårare för att jobba med andra ansåg de flesta från de tre världsdelarna, att det inte direkt finns några problem för vissa länder att jobba tillsammans. "Ibland kan det dock uppstå problem på grund av att man jobbar på olika sätt i olika länder", nämnde en deltagare från Nordamerika och en deltagare från Asien. En av deltagarna från Europa sa att "vissa länder är mer friskspråkiga och tar lättare beslut än andra länder och det är även då som problem kan uppstå". Majoriteten av

svaren som vi fick handlar om, att ifall det uppstår problem mellan människor från olika länder och kulturer, så är det oftast för att kommunikationen brister eller att man gör saker olika. En deltagare från Asien nämnde att *"vissa jobbar snabbt, vissa jobbar ännu snabbare än så och andra kan ha ett långsammare tempo. Detta kan ha att göra med vilket land man är ifrån men det behöver inte vara ett direkt kopplat problem till just den kulturen"*. De flesta deltagarna var även överens om att det hela handlar om vilken inställning man har, hur pass öppen man är för att jobba med människor som inte tycker och tänker lika som en själv. *"Det är inte alltid naturligt för människor att förstå olikheter som kan finnas mellan människor eller dess kulturer. För att kunna ta till sig nya kulturer och sätt att arbeta på krävs det en bra inställning och öppet sinne"*, nämnde en deltagare från Nordamerika.

En av deltagarna från Asien nämnde att *"självkänt går det inte att generalisera allt, utan det är olika från person till person och vilken situation de befinner sig i"*.

En person från Nordamerika ansåg även att det finns olika organisationskulturer från olika delar av företaget beroende på var man befinner sig.

### **Innovativa team**

På frågan om deltagarna tänker på att det kan finnas olika kulturer och nationer, som väljs in i deras nya team så blev svaren blandade från att de faktiskt tänker på det och värderar det högt i sammansättningen av teamen, till att det hela handlar om personerna själva och deras personligheter.

Europadeltagarna värderade först och främst att det är rätt personligheter för teamet som värderas, men att det samtidigt var väldigt viktigt och nyttigt att ha personer med olika erfarenheter i sitt team. Både bakgrundsmässigt samt erfarenhetsmässigt. Européerna fokuserade mer på personligheterna än varifrån människorna kommer.

Majoriteten av deltagarna från Nordamerika svarade att kulturer kan ha påverkan på team. Men som med européerna, så gäller det att hitta personligheterna hos dem alla. *"Ett bra team är sammanställt med alla personlighetstyper, vilket skapar ett bredare perspektiv och en möjlighet till att balansera upp klimatet i gruppen och bidra till fler idéer"*, nämnde en av deltagarna. Att skapa ett team där alla tänker lika är inte innovativt enligt en deltagare. Några av deltagarna från Asien svarade att det är väldigt viktigt att tänka på att vissa människor kan ha olika kulturer men att genom att hantera det på rätt sätt och harmonisera det, så ska det inte vara problem med att mixa nationer och kulturer för ett innovativt team. Återigen nämnde deltagarna att det har att göra med rätt inställning från början.

På frågan om vilka personer och egenskaper som söks i sammansättandet av ett innovativt team svarade världsdelarna följande: Majoriteten av teamledarna i Europa söker personer som har olika bakgrunder och erfarenheter så att de kan komplettera varandra när de skapar innovativa team. Mixen ska gärna bestå av människor som har både kulturella olikheter men även olikheter inom kompetens, kön, kunskaper och bakgrunder. Mångfalden och de kulturella olikheterna bidrar återigen till att det skapas flera perspektiv och åsikter på idéer, vilket i sig kan bidra till ett bättre resultat i slutändan.

En av deltagarna ansåg även *"att det är en fördel ifall alla inom teamet har sitt område där de*

*är experter för att kunna ha en trygghetszon där de själva känner att de kan bidra med mycket till teamet”.*

En annan av deltagarna nämner även att *”för att kunna skapa innovation så krävs det en förståelse för vad problemet är. I och med att bra idéer kommer från en djup förståelse för vad problemet är samt vad behovet verkligen är”.* En annan av deltagarna påpekade vikten av att skapa ett klimat för teammedlemmarna så de vågar säga vad de tycker samt att för att ett team ska kunna vara innovativt så gäller det att de har ett öppet sinne inom gruppen och lyssnar på varandra.

Deltagarna från Nordamerika var även de överens om att för att skapa ett så innovativt team som möjligt så krävs det olika typer av personligheter och personer som kan bidra med mångfald till teamet. Det i sig försäkras att olika perspektiv kommer fram och teamet kommer då komma fram till den bästa lösningen. En av deltagarna säger att *”ju mer olikheter som finns desto mer innovativt blir klimatet”.*

Enligt en av de asiatiska deltagarna så *”krävs det att man som ledare skapar ett ”forum” där team medlemmarna ska ha ett öppet sinne och kan samarbeta med varandra”.* Han/hon säger vidare, för att kunna vara delaktig i ett innovativt team så krävs det att personerna är öppna, att de kan lyssna aktivt och har en positiv attityd. En av deltagarna nämnde att *”det krävs harmoniska människor som både kan lyssna och ge sina egna synpunkter”.* Två av de andra deltagarna poängterade vikten av att ha rätt personlighetsdrag på personerna i gruppen. Båda nämner att det krävs att medlemmarna är öppensinnade, att man inte är rädd för risken att misslyckas samt att man är öppen för olika åsikter.

På frågan hur processen ser ut för deltagarna när de sammanställer sina innovativa team svarade de följande: Majoriteten av deltagarna från Europa ansåg att det första steget i processen när de bygger sina team är att alla förstår uppgiften samt vilket behov det kommer att fylla. En av deltagarna nämnde speciellt att *”det är viktigt att sätta upp mål för att ha något att sträva mot”.* Efter det steget är det viktigt att hitta rätt personer för just den uppgiften.

Två av deltagarna nämnde vikten av att låta medlemmarna i teamet jobba så mycket som möjligt med varandra, dels för att skapa respekt mot sina arbetskamrater samt att det är en viktig del då de lär känna varandra.

En av deltagarna ansåg också att det är väldigt viktigt för han/hon *”att lära känna sina anställda samt se vilka som deltar i diskussioner eller ej för att kunna hjälpa dem och teamet framåt”.*

Två av deltagarna från Nordamerika nämnde att det viktigaste var att först sätta upp ett mål för uppgiften, för att sedan leta efter rätt kunskap, kompetens, erfarenheter och kreativitet för just den uppgiften. En annan deltagare nämnde att *”det är viktigt att personerna som väljs ut kan arbeta i ett team”* samt att det är *”väldigt viktigt att tänka på mångfald i dagens globala tid”.* Efter att gruppen är sammanställd nämnde en deltagare från Nordamerika att följande steg var viktiga: skapa en vision, i form av att sätta upp ett mål som gärna får innebära någon typ av utmaning. Sedan skapa ett engagemang. Efter det skapas ett förtroende mellan teammedlemmarna. Det i sig bidrar till att människorna i gruppen vågar mera. Efter det

kommer integration, vilket innebär att ge och ta mellan medlemmarna för att nå bästa möjliga resultatet.

De asiatiska deltagarna nämnde att det viktigaste var att förstå vad behovet är först för att sedan använda sig av den kunskap och kompetens som finns. En av deltagarna nämnde att efter att teamet sammanställts finns det några faser teamet går igenom;

- "a) Förstå fördelar och nackdelar med varje individ.*
- b) Ta reda på hur man kan maximera styrkorna som varje individ har, med en lösning på hur man kan minska ens svaga punkter.*
- c) Sälj resonemanget eller anledningen till att skapa ett team för individen.*
- d) Samla åsikter från varje individ för att stärka gruppen så mycket som möjligt.*
- e) Upprepa processen från början".*

På frågan vad deltagarna ansåg om vikten av att blanda kulturer och nationer när ett innovativt team sammanställs svarade de följande:

Européerna anser att det är viktigt att blanda personer från olika kulturer för att få bredare perspektiv på saker och ting. De menade vidare att *"man kan lära av varandra och komma på idéer som aldrig uppkommit om en grupp bestod av personer med samma tankesätt"*. Något vi fick förklarat för oss är dock att *"det är viktigare att tänka på att blanda personligheter istället för nationaliteter, även om vissa personligheter kan vara lättare att hitta i vissa kulturer"*.

En av de Nordamerikanska deltagarna anser att beroende på *"om målet är globalt eller lokalt, är kulturella skillnader och blandade perspektiv mer eller mindre viktigt"*. Är målet lokalt anser de att olika åsikter från olika kulturer och länder inte är speciellt viktiga. Vid globala mål är de dock eniga och menar att det är olikheterna som bidrar till teamets kreativitet. Asiaterna var eniga och en asiatisk deltagare nämnde att, *"oavsett uppgift är det bra med olika synsätt på saker för att komma fram till de bästa innovativa lösningarna"*.

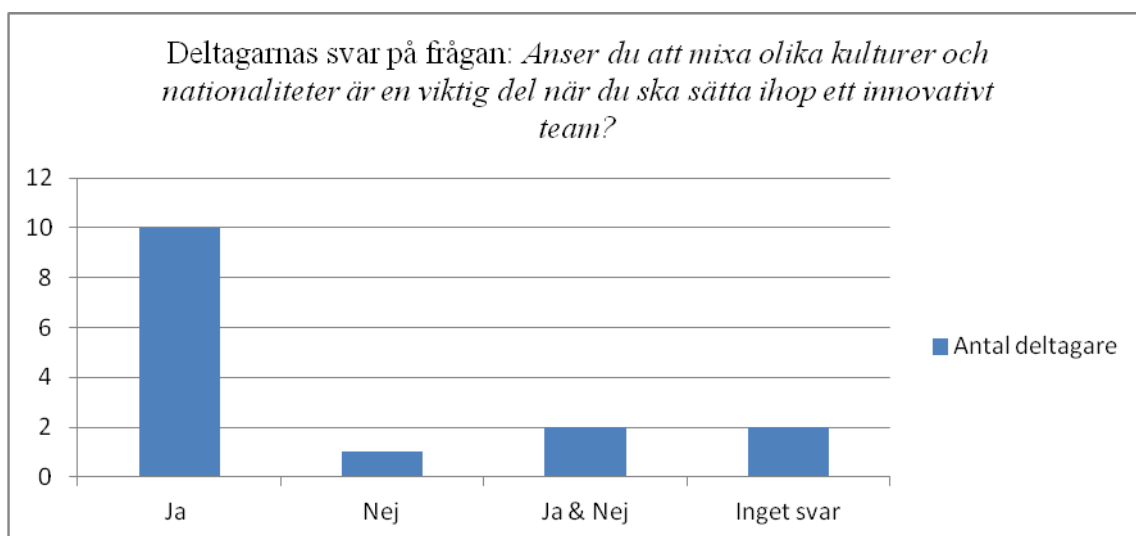


Diagram 2. Diagram skapat av författarna efter data från enkäterna.



Även på denna fråga så fanns det deltagare som valde att svara både ja och nej. De förklaringar som vi fick då var att mixa kulturer och nationaliteter är otroligt viktigt för vissa globala mål i och med att det då är viktigt att ta till sig alla kulturers och nationers tänkande, men att det inte behövs för alla uppgifter eller mål. Det beror helt på vilken uppgift som teamet står inför och på så vis blir det både någonting bra och dåligt av att mixa nationaliteter och kulturer.

En av deltagarna säger följande, *"Det kan finnas goda idéer och koncept som ska delas över hela världen, men de kan fungera bättre för specifika marknader eller regioner. Vissa regioner kan vara mer mogna eller utvecklade jämfört med andra marknader som kanske inte är där riktigt än."*

### **Färdigställd grupp/Arbetet efter**

På frågan om deltagarna har ändrat sitt ledarskap sen de kom i kontakt med andra nationaliteter och kulturer svarade de följande; Majoriteten av deltagarna från Europa nämnde att de framförallt blivit mer öppensinnade i sitt ledarskap. Samt att deras ledarstil har förändrats till det positiva.

En av deltagarna nämnde att *"jag har förändrat mitt ledarskap genom att jag blivit mera känslig och uppmärksam på signaler så att man inte gör något fel"*. Samma deltagare nämnde att han/hon *"tror att Volvos teamledare har blivit bättre på att följa Volvos kultur då människorna förstår varandra bättre nu än förr"*. En annan av deltagarna nämnde att *"ledarskapet förändrats tack vare de nya erfarenheterna man fått, i och med att nya erfarenheter alltid ger nya ingångar och man lär sig samtidigt nya saker som man använder sig av i livet"*. En annan av deltagarna nämnde att *"ledarskapet måste anpassas till olika delar, då allt inte fungerar överallt"*.

Två av deltagarna från Nordamerika svarade att komma i kontakt med andra nationer och kulturer har bidragit till att förstå både sin egen kultur samt andras kulturer. Vilket både innefattar att de *"blivit mer medvetna om de kulturella normer som finns"* samt att de *"blivit mer inkluderande tack vare att de fått kontakt med olika kulturer"*. En annan av deltagarna nämnde även att han/hennes ledarskap förändrats tack vare att man kan dra fördel av olika perspektiv samt erfarenheter inom teamet när man fattar olika beslut.

En av deltagarna från Asien ansåg att han/hon *"förbättrat mitt ledarskap genom att våga prata mer fritt och öppet"*. En annan av deltagarna nämnde att ledarskapet förbättrats genom att han/hon lyssnar bättre och aktivt, samt att personen tar sig mer tid till att faktiskt kommunicera med sina team medlemmar. En annan av deltagarna nämnde att dess ledarskap förändrats till det bättre sedan han/hon kom i kontakt med andra kulturer och nationer i och med att det i sig bidrar till att man lär sig mycket nytt samtidigt.

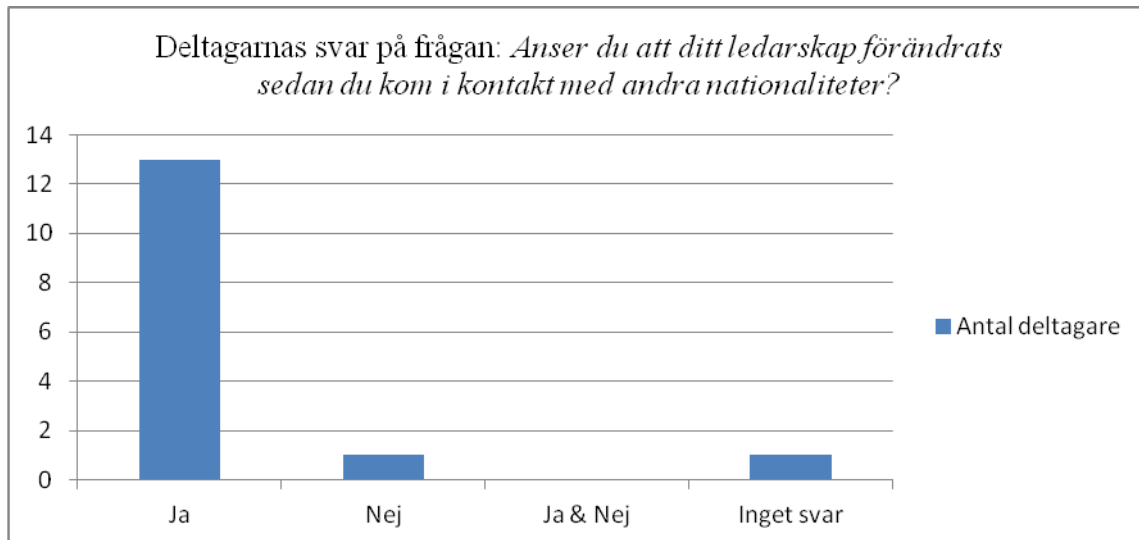


Diagram 3. Diagram skapat av författarna efter data från enkäterna.

På frågan om deltagarna tycker att projektledare/chefer inom Volvo CE tänker på att kulturella skillnader kan finnas både när de sammanställer team samt i själva arbetsfasen svarade deltagarna följande:

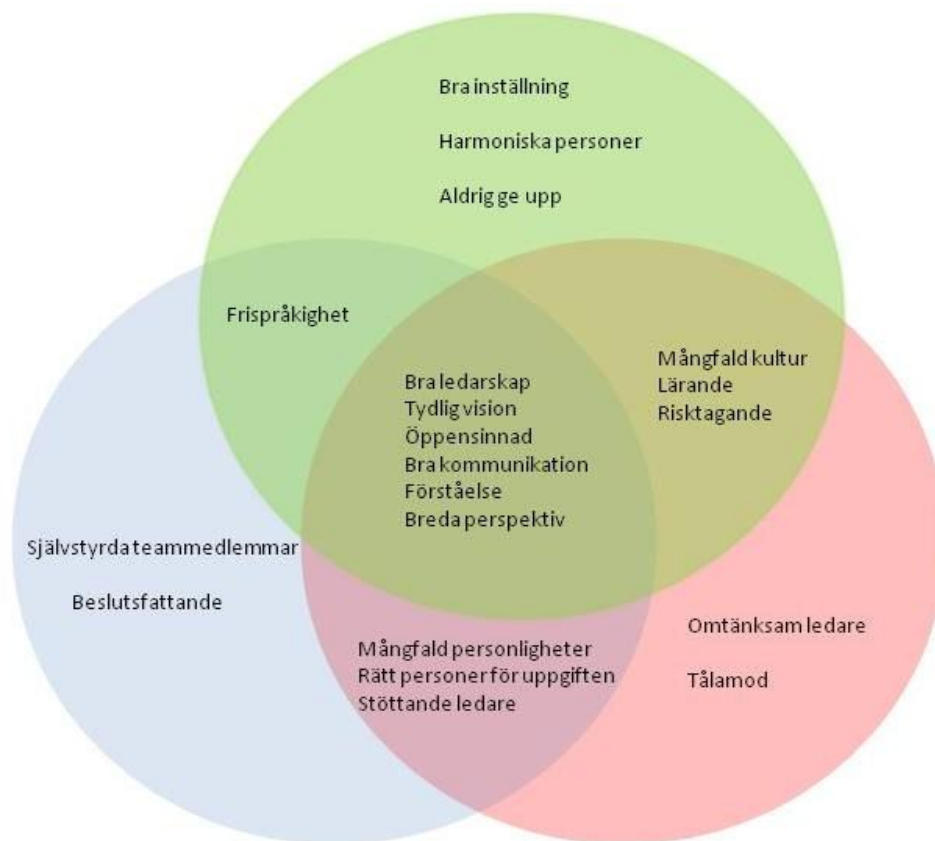
Oavsett världsdel inser de allihop, på ganska lika sätt, att det är viktigt att tänka på kulturskillnader i sammansättningen av team för att nå framgångsrika resultat. Några av de Nordamerikanska deltagarnas åsikter är att det finns mycket att lära om hur globala företag ska skötas. Ledare som kan utnyttja gruppens kulturella skillnader anses vara mer produktiv. Några av de Europeiska deltagarna nämner att kulturella skillnader är något som kan öka chansen för innovativa resultat, men att detta inte tas i beaktning under hela arbetsprocessen.

### Övriga synpunkter

Bortsett från de grundläggande frågorna i enkäten, lades det även till en del där deltagarna kunde ge egna synpunkter på vad de än kände för.

Det var främst runt en fråga som handlade om hur viktigt det är med kulturella skillnader i sammansättningsfasen av team som personer valde att lägga till egna uppfattningar och tankar. *"Kulturella skillnader bidrar ofta till olika synsätt och för innovativa företag är det viktigt att använda olikheterna och likheterna människor har i deras bakgrunder och kulturer till att hitta synergier till att komplettera varandra för att skapa bästa möjliga resultat"*. Skillnader i kulturer kan bidra till svårigheter när det handlar om att vara effektiva och det är många gånger viktigt att se till vad människor har gemensamt istället för att se skillnader. *"Bara för att en idé anses sämre i en del av världen behöver det inte betyda att den är dålig"*. Vissa kan fungera bättre för specifika marknader eller regioner, vissa kan vara lite mer mogna eller mer utvecklade jämfört med andra marknader, och idéer och perspektiv behöver därför inte slopas.

## Skillnader och likheter



Figur 4. Figur skapad av författarna efter insamlad data.



Ovan i figur 4 visas deltagarnas likheter och skillnader i vad de värderar för team, inklusive de centrala delarna i figur 1 efter världsdelarnas respektive åsikter. Nedan presenteras de tre världsdelarna var för sig och deltagarnas gemensamma syn på de sex dimensioner som återfinns i figur 1.

### Asien

#### Bra ledarskap

Utan ett bra ledarskap är det lätt för en grupp att inte bli lika effektiva som de hade blivit med bra ledarskap. Enligt asiatiska ledare är kännetecknen för bra ledning bland annat att kunna prata fritt och öppet, vara en god lyssnare och kommunicera och föra bra dialoger. Även ledare utvecklas i takt med att dessa möter personer från olika kulturer i form av nya idéer och nya strategier. Det är viktigt att känna till och förstå andra kulturer samt hur de fungerar när de jobbar för att bli så effektiva som möjligt.

### **Tydlig vision**

En viktig sak för ett innovativt team är att ha en tydlig och enad vision av projektet och dess förmodade resultat. Efter det kan man bli enade om vilket tillvägagångssätt som anses vara det bästa.

### **Öppensinnad**

Att ha ett öppet sinne och att vara öppen och mottaglig för förslag och idéer är för asiater väldigt viktigt för att lyckas skapa ett innovativt team. Att vissa länder har svårare att jobba med andra är något som inte stämmer, allt handlar om vilken inställning man har. För att kunna ta sig an nya kulturer och ge sig själv och andra en chans att förstå varandra måste man ha en rätt, öppen inställning. Saker som kan skilja sig mellan olika länder är hur snabbt man arbetar och hur man betar sig och det är där det kan uppstå konflikter mellan personer. Med hjälp av ett öppet sinne kan man undvika dessa konflikter och istället använda olikheterna till något bra.

### **Kommunikation**

En bra kommunikation mellan både teamledare och teammedlemmarna är viktigt för att lättare hantera de olika nationella och kulturella skillnaderna. Oavsett om man har svårt att förstå varandra emellanåt är det viktigt att fortsätta kommunicera på olika sätt för att lyckas uppnå ett så bra resultat som möjligt med många olika idéer och perspektiv.

### **Rätt personer för uppgiften**

Det är lätt för teamledare att blanda kulturer och personligheter bara för det anses viktigt, men en annan viktig del är att ha rätt personer för uppgiften som ska utföras. Harmoniska personer är något som asiatiska ledare letar efter men även personer som inte är rädda för att misslyckas, öppna för olika åsikter, aldrig ger upp och frispråkiga. Det är viktigt för ledare att först inse vad behovet för uppgiften är och sedan tillsätta rätt personer för uppgiften utgående från kunskap och kompetens.

### **Mångfald**

Mångfald behöver inte alltid betyda folk från olika kulturer utan kan även vara olika slags personer i allmänhet. Fokus var dock främst på den kulturella delen och asiaterna menade att det alltid finns saker att lära av personer från andra länder och kulturer, vilket absolut är positivt. En mix av olika kulturer är viktigt för att bidra med olika idéer och synpunkter, något som tydligare skiljer sig mellan personer från olika delar av världen. Personer från olika delar av världen kan se saker på olika sätt och just därför behövs dessa synsätt för att komma på de bästa innovativa lösningarna.

## **Nordamerika**

### **Bra ledarskap**

Tre av de fyra deltagarna anser att deras ledarskap förändrats tack vare att de kommit i kontakt med så många olika personer, med olika erfarenheter och bakgrunder. De Nordamerikanska deltagarna nämner också att egenskaper som gör en ledare till en bra ledare är att man bryr sig om framgång både för sig själv och för teamet. De nämner vidare att man är en bra ledare ifall man är stöttande men låter teamet vara självständigt samtidigt. Även att man lyckas skapa en bra atmosfär samt tar risker och bryr sig om sina anställda är egenskaper som är viktiga för en bra ledare.

### **Tydlig vision**

Två av deltagarna från Nordamerika nämnde att det är viktigt att det finns en tydlig vision. Både för teamet självt och för uppgiften som de ska utföra. En av deltagarna nämner vidare att när det handlar om ett företag som har olika organisationskulturer, beroende på var ifrån i företaget man är, så är det extra viktigt att man som teamledare skapar en tydlig vision. Inom en tydlig vision gäller det att det finns en förståelse för vad uppgiften verkligen är. En av deltagarna nämner, att förstå uppgiften är lika viktigt som att rätt personer finns inom teamet.

### **Öppensinnad**

Alla deltagarna från Nordamerika nämnde vid något tillfälle att det är väldigt viktigt att ett innovativt team består av människor som är öppensinnade. De menar vidare att för att skapa ett så innovativt team som möjligt krävs det olika typer av personer, som kan bidra med olika perspektiv som bidrar till att teamet kommer att komma fram till den bästa lösningen på problemet. En av deltagarna nämner vidare att jobba inom ett team som ska främja innovation kräver tålamod från deltagarna samt att de måste försöka förstå varandra genom ett öppet sinne, då väldigt många åsikter och perspektiv kommer att skilja sig från ens eget.

### **Kommunikation**

Att det finns en bra kommunikation mellan teamets medlemmar samt teamets ledare var någonting som spelade en viktig roll för de Nordamerikanska deltagarna. Eftersom teamen oftast består av människor från olika bakgrunder, så gäller det att kommunikationen som finns emellan dem fungerar. En av deltagarna nämner att ett bra innovativt team är sammanställt med alla personlighetstyper så att teamet kan skapa så breda perspektiv som möjligt för att sedan balansera varandra. Vill man få fram perspektiv så gäller det att man både kan lyssna och ge. En av deltagarna nämner att om man är öppensinnad och kommunicerar rätt med de människor och kulturer som är nya för en själv så finns det mycket att lära. Både om sig själv samt andra

### **Rätt personer för uppgiften**

Tre av fyra deltagare från Nordamerika säger att vikten att hitta rätt personer för uppgiften går före att tänka på att mixa människor från olika kulturer och nationer. Även om det är viktigt. Enligt två av deltagarna så är det viktigaste när man bygger ihop ett team att först sätta upp ett mål för själva uppgiften, för att sedan leta efter rätt kunskaper, kompetenser, erfarenheter och

kreativitet för just den uppgiften. En av de personerna nämner även vidare att det även är viktigt att personerna som väljs ut kan arbeta i team då det inte alltid kommer naturligt. En av deltagarna nämner att jobba utanför sin egen trygghetszon bidrar till att man själv utvecklas, det är även sådana människor som är attraktiva i sammansättandet av ett innovativt team.

### **Mångfald**

När det kommer till mångfald så kan det delas in i två olika kategorier enligt deltagarna; dels kan det finnas en mångfald inom de anställdas nationer och kulturer, dels mångfald i utbildning, erfarenheter och kön. En av deltagarna från Nordamerika poängterade att arbetet med andra kulturer och nationaliteter har bidragit till att de automatiskt lärt sig väldigt mycket om just det landet eller kulturen, samtidigt som man lärt sig hur man ska arbeta för att kunna nå det bästa resultatet. En av deltagarna nämnde vidare att i dessa tiden när globala företag blir allt vanligare och vanligare, så är det viktigt att tänka på mångfald i alla dess former för att driva företaget framåt och kunna utnyttja all kunskap som finns. En annan deltagare nämnde att ju fler olikheter som finns inom ett team, desto mer innovativt blir klimatet. Den mångfalden gäller både varifrån man kommer, utbildning och erfarenheter. En av deltagarna nämner flera gånger att mixa kulturer och nationaliteter är både bra och dåligt, då det hela har att göra med vad det är för typ av uppgift.

## **Europa**

### **Bra ledarskap**

Ett team utan bra ledarskap kan få medlemmarna att jobba åt olika håll och samtidigt försämma resultatet. Bra ledarskap handlar inte bara om hur man delegerar uppgifter utan även om sammansättningen av medlemmarna. Som tidigare nämnts läggs mycket fokus på att hitta rätt personligheter och inte bara blanda kulturer hur som helst, något som en bra ledare karaktäriserar. Egenskaper som bra europeiska ledare innehar enligt dem själva är att de är duktiga på att leda, de gör vad som förväntas av dem, är självstyrda och är bra på att ta egna beslut.

### **Tydlig vision**

Bra idéer kommer från en djup förståelse för vad problemet och behovet verkligen är. Att då ha en tydlig vision och att teamet förstår vad det är man verkligen jobbar mot är viktigt för att nå bra resultat, nämner några av deltagarna från Europa.

### **Öppensinnad**

Européer anser att öppensinnade personer är något som är viktigt inom alla team och något de även anser sig själva vara. Europeiska ledare menar att det är viktigt för teamets medlemmar och även dess ledare, att vara öppna för varandra och vara beredda att förstå skillnaderna som olika medlemmar kan tillföra.

### **Bra kommunikation**

Att ha en bra kommunikation mellan såväl anställd som chef anses viktigt för att ge teamet så många perspektiv att använda sig av som möjligt. I grupper kan det alltid finnas medlemmar som känner sig mer eller mindre trygga när det handlar om att prata med andra och för många ledare är det viktigt att information inte utelämnas. Att då försöka skapa plats för de som inte är lika frispråkiga är något som är väldigt viktigt.

### **Rätt personer för uppgiften**

För att kunna nå innovation krävs det förståelse för vad problemet är, så även kunskap. Rätt personer för uppgiften, med betoning på rätt, anses viktigare än att sätta ihop ett team med personer bara för att de är olika. En fördel är även ifall alla har sitt område av expertis så att de har en trygghetszon där de känner att de kan bidra mycket.

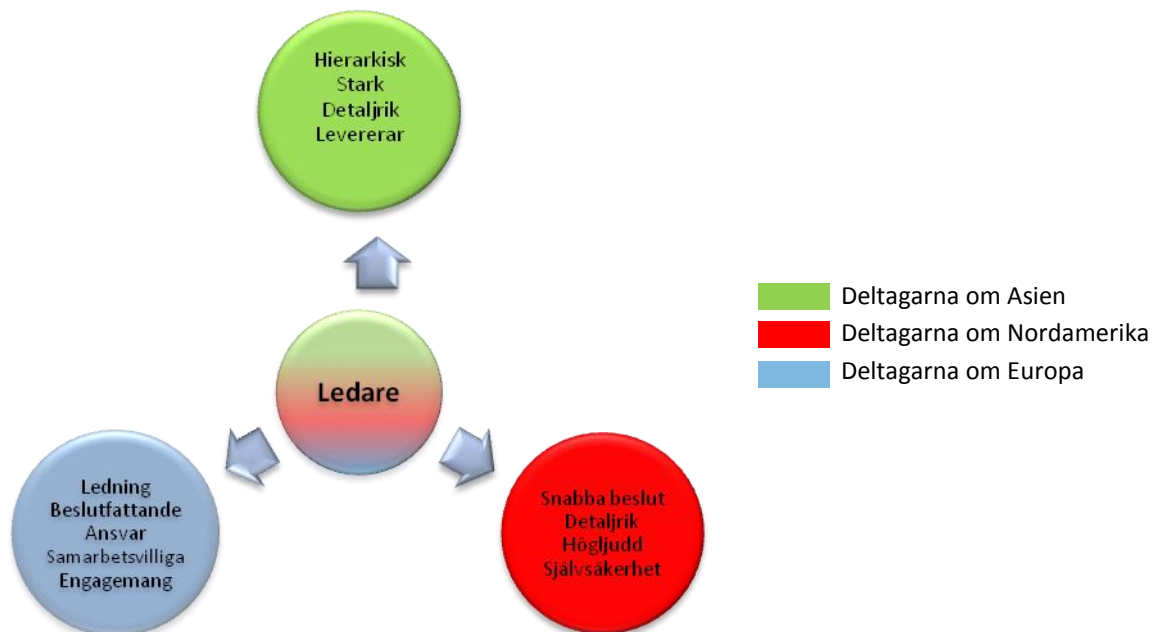
### **Mångfald**

Precis som amerikaner och asiater är mångfald även något som prioriteras väldigt högt av europeiska ledare. Kulturella olikheter hjälper, som tidigare nämnts, till att skapa olika perspektiv på saker och ting, men det som många ändå anser är viktigast är att forma ett team efter olika personligheter och inte fokusera alltför mycket på vilket land man kommer ifrån. Med kulturella skillnader får man oftast även med olika sorters personligheter och synsätt, tack vare att man kommer från så pass olika delar av världen. Mångfald ska leda till att medlemmar med olika erfarenheter och bakgrunder jobbar tillsammans för att kunna komplettera varandra. Mångfald är ett enkelt sätt att hitta en mix av kompetens, bakgrund och synsätt, saker som var för sig är viktiga egenskaper hos teammedlemmar och något som europeiska ledare letar efter när de sätter ihop sina team.

## Deltagarnas åsikter om en typisk ledare och gruppmedlem från de utvalda världsdelarna

I enkäten ombads deltagarna karaktärisera typiska ledare och gruppmedlemmar från de tre världsdelarna. Nedan presenteras en sammanställning av de åsikterna. Figur 5 nedan visar på vad de tre världsdelarnas sammanfattade uppfattning av respektive världsdelens ”typiska ledare” är. Figur 6 på nästa sida visar på vad de tre världsdelarnas sammanfattade uppfattning av respektive världsdelens ”typiska teammedlem” är. Figureernas mångfärgade delar som är markerade med ”ledare” och ”teammedlem” visar deltagarnas gemensamma uppfattningar om hur dessa ska vara. En mix av dessa egenskaper visar företagets typiska ledare och teammedlemmar.

### Ledare



Figur 5. Figur skapad av författarna. Visar på några av de svar som var typiska för en ledare av respektive världsdel.

### Åsikter om asiatiska ledare

De asiatiska ledarna ses både av asiaterna själva samt de två övriga världsdelarna som hierarkiska samt att de försöker skilja sig själva från teamets medlemmar. Det skapas på så vis en tydlig gräns mellan ledaren och medlemmarna inom teamet. De visar även ett starkt, strikt ledarskap för att få sina team medlemmar att göra jobbet rätt och samtidigt föra dem framåt. Samtliga världsdelar var även ense om att de asiatiska ledarna lägger ner mycket fokus på detaljerna runt arbetet som måste göras. På så vis väljs alltid de personerna ut till teamet som kan sin sak och kan bidra med en personlig åsikt för att få jobbet gjort. Vilket bidrar till att de



får jobbet snabbt gjort och levererar oftast på bestämd tid.

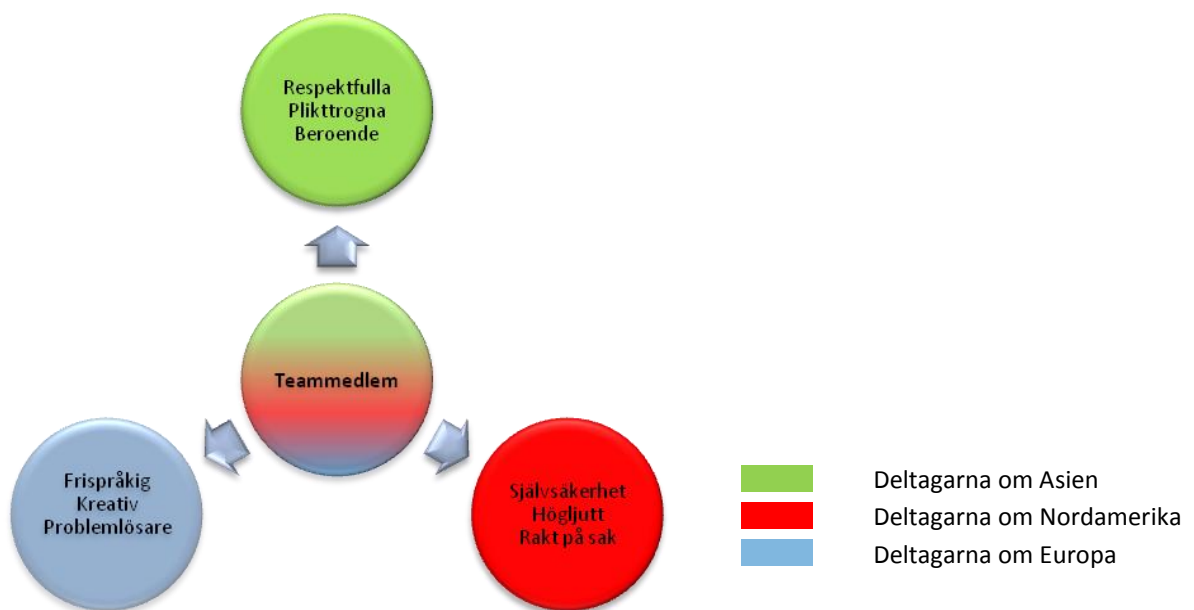
### Åsikter om amerikanska ledare

En faktor som de alla tre världsdelarna nämnde om en amerikansk ledare är att de är väldigt snabba på att fatta beslut. Ibland kan beslutet bli mindre bra, genom att besluten är förhastade. Majoriteten från de tre världsdelarna ansåg även att de var väldigt högljudda i sitt sätt att leda, samt att även där fanns det ett fokus riktat mot detaljer. Självsäkerhet var även något som nämndes, både hos amerikanerna själva men även hos européerna.

### Åsikter om europeiska ledare

En åsikt som deltagarna från de tre världsdelarna var något eniga om är att de europeiska ledarna är väldigt duktiga på att leda sina teammedlemmar framåt och de tvekar inte när det kommer till att fatta egna beslut som kan ha påverkan. De ger även mycket ansvar till sina teammedlemmar. Utöver det så anser både asiaterna och Nordamerikanerna att de är väldigt samarbetsvilliga och engagerar sig väldigt mycket personligt, både i arbetet samt personerna inom teamen.

### Teammedlem



Figur 6. Figur skapad av författarna. Visar på några av de svar som var typiska för en teammedlem av respektive världsdel.

### Åsikter om asiatiska gruppmedlemmar

De asiatiska gruppmedlemmarna ses först och främst som respektfulla och plikttröna på så sätt att de alltid lyssnar på sin ledare och gör som ledaren säger. Deltagarna från Nordamerika samt Europa ansåg även de asiatiska gruppmedlemmarna som mindre bekväma i gruppssammanhang när det kom till bland annat att säga vad de tycker och tänker, vilket kunde göra det svårt att diskutera öppet. En åsikt som de alla tre världsdelarna hade gemensamt var

att de asiatiska gruppmedlemmarna är för beroende av sina ledare, vilket visas genom att de har svårt för att ta egna beslut utan stöd från ledaren.

### Åsikter om amerikanska gruppmedlemmar

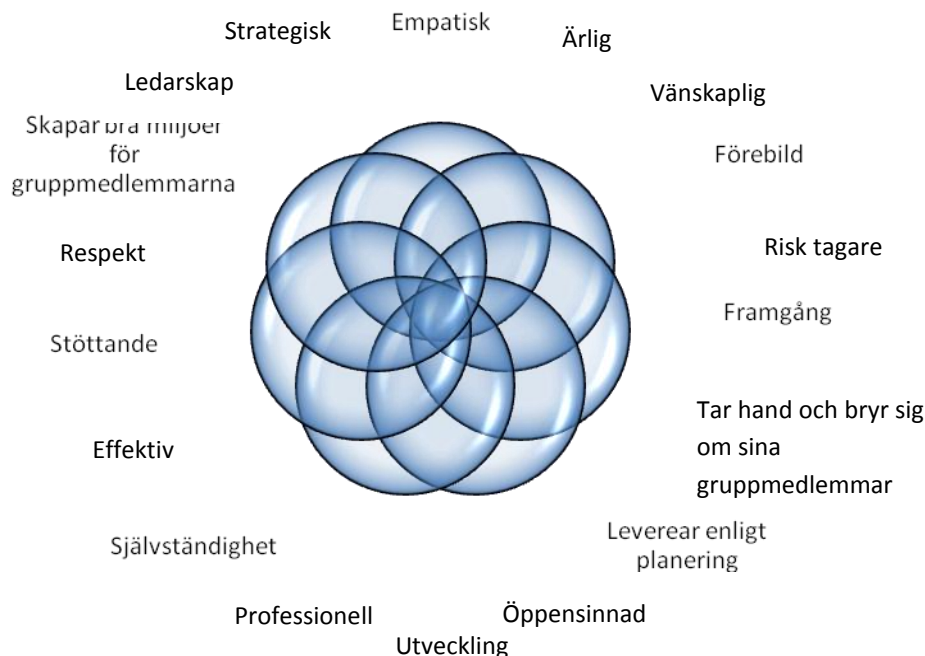
När det kommer till typiska personlighetsdrag hos en amerikansk gruppmedlem var det mycket som de tre världsdelarna ansåg lika om. Bland annat nämns det från deltagarna från respektive del att det är väldigt mycket prat från de amerikanska gruppmedlemmarna. Klimatet är väldigt högljutt men samtidigt är det rakt på sak. Något som deltagarna även nämner som de har gemensamt är att det ibland kan vara för mycket prat och mindre handling, vilket bidrar till att ibland skapas beslut som kanske blivit framstressade.

### Åsikter om europeiska gruppmedlemmar

De alla tre världsdelarna är överens om att en typisk europeisk gruppmedlem är frispråkig och kreativ i sina lösningar. Ibland kan det bli väldigt mycket diskussioner då alla vill få sitt sagt, vilket kan dra ut på processen för att komma fram till en överenskommelse eller ett beslut. Men i slutändan kommer de oftast med bra lösningar på problem eller uppgifter som de har.

### Figur över ledarskapsegenskaper som värderas

Nedan är en figur sammanställd över de ledaregenskaper som de femton deltagarna från de tre olika världsdelarna angett i sina svar angående fråga 12 och 13 i enkäten. (*För vidare information se bilaga 3*)



Figur 7. Figur skapad av författarna. Visar en sammanställning av vad det valda företagens teamledare värderar hos sig själv samt andra teamledare inom företaget.

## Analys & Resultat

Resultatet nedan är vad som framkommit genom den teoretiska referensramen samt studiens analys. Författarna kommer att börja med att besvara huvudfrågan för att sedan besvara de två följdfrågorna.

Huvudfrågan kan även besvaras under resultatet till följdfrågorna då mångfald är något som återkopplas inom dessa frågeställningar genom två olika aspekter.

### RQ1: Hur hanteras utmaningen med mångfald inom team?

Mångfald är något som är svårt att undvika och något som individer hanterar på olika sätt. Med dagens internationella och mångkulturella företag krävs det att individer från olika länder arbetar tillsammans och detta kan då behandlas på olika sätt för att skapa ett så bra resultat som möjligt.

Detta kommer att behandlas genom de sex dimensionerna, från figur 1 på sida 14. Figur 1 analyseras för att författarna anser att dessa sex delar beskriver de egenskaper som krävs för att skapa ett innovativt team, samt även behandlar utmaningen av mångfald inom team.

#### **Bra ledarskap**

Vilken typ av ledare som ett team har är en av de viktigaste aspekterna för att skapa kreativitet och innovation. Enligt Mumford (2000) är ett bra stöd och en bra relation till sina teammedlemmar några av de attribut som en ledare bör ha för att leda sitt team mot innovation. Deltagarnas svar gav oss en blandad syn på vad en bra ledare är (figur 4), men i grund och botten så bottenar alla svar i att ledaren ska stötta sitt team för att nå innovation. Att kunna prata fritt och öppet, låta teamet vara självständigt och att ha en bra kommunikation var de egenskaper som asiaterna poängterade var de viktigaste. De Nordamerikanska deltagarna fokuserade mer på relationen till sina teammedlemmar då de poängterade att det är viktigt att man bryr sig om dem i sitt team och att man ska sikta på framgång både för sig själv som ledare men samtidigt för teamet. Även om alla tre världsdelarna nämnde i princip samma egenskaper för en bra ledare så var det framförallt de europeiska deltagarna som nämnde att ett öppet sinne är det viktigaste för att kunna hantera alla olika människor som kan finnas i teamet för att utnyttja och leda dem på rätt sätt. Mumford (2000) visar att det är viktigt att det finns en bra relation mellan ledaren och teammedlemmarna för att kunna skapa innovation ihop, samtidigt som det även kan ha sina nackdelar då relationerna hamnar i fokus för att nå just innovation, vilket har en viktig del men som är något som författarna inte lyckats få klarhet i genom undersökningen. Att ledaren har en viktig roll för hur framgångsrikt teamet blir anser författarna dock vara en självklarhet, då klimatet för gruppen sätts av ledaren då den har makt för att styra sitt team mot rätt riktning.

## **Tydlig Vision**

Alla deltagarna från de tre världsdelarna var överens om att en tydlig vision är en väldigt viktig del i att skapa innovation för sitt team. Alla tre världsdelarna nämnde även vikten av att både skapa en vision för teamet men även för vad själva uppgiften är, då ett bra resultat bottnar i en ordentlig förståelse för både problemet och behovet. Mumford (2000) säger att ett team styrs mot innovation av sin ledare genom att skapa en vision för sitt team i ett tidigt stadium och att en vision är ett bra sätt att styra sitt team i rätt riktning mot ett bra resultat. De svar som deltagarna gett kan bekräfta att en tydlig vision är en del i skapandet av innovation som är nödvändigt samt att det är viktigt att den visionen bidrar med en enad vision av vad både projektet är och går ut på.

En tydlig vision kan anses vara extra viktig när teamet består av individer från olika länder och kulturer, och i och med att det är viktigt att få alla dessa att sträva åt samma håll är det viktigt att säkerställa en tydlig vision.

## **Öppensinnad**

Maznevski et al. (2000) säger att det är viktigt med ett öppet sinne speciellt inom de team som består av människor som har blandade nationer och kulturer i och med att det är viktigt att både ledaren och teammedlemmarna kan hantera olika bakgrunder och erfarenheter.

Någonting som bekräftas av de alla tre världsdelarna. Deltagarna från Asien poängterade mer än de andra världsdelarna att ett öppet sinne är framgången till innovation och att de asiatiska teamledarna jobbar för att teammedlemmarna ska ha ett så öppet sinne som möjligt. När arbetsstilen och olika beteenden skiljer sig mellan olika länder är det extra viktigt att man har ett öppet sinne för att undvika de konflikter som kan uppstå på grund av ländernas olikheter och att försöka vända olikheterna till någonting positivt istället, anses vara en framgång för de asiatiska deltagarna. Deltagarna från de övriga världsdelarna nämnde även vikten av ett öppet sinne även om deltagarna från Asien la störst fokus på vikten av just den egenskapen.

Både de Nordamerikanska och europeiska deltagarna bekräftar teorierna om att ett öppet sinne är innovations främjande i och med att de båda världsdelarna nämner att det krävs att man har ett öppet sinne för att bemästra alla olika personer, personligheter och perspektiv som ett arbete i ett team innebär och att innovation kräver ett tålamod från alla inom teamet, både ledare och teammedlemmar för att många åsikter och perspektiv kommer att skilja sig från sitt eget.

## **Kommunikation**

Vikten av en bra kommunikation är någonting som teorier från både Martins et al. (2003), Gassmann (2001) och Camelo et al. (2010) understryker. Bland annat sägs det att kommunikation som finns mellan chefer, grupper och individer för att skapa nya synsätt och perspektiv anses vara en nödvändighet för att bedriva en organisation med innovativa lösningar. Det sägs även att en bra kommunikation mellan både ledare och teammedlemmar kan bidra till att minska konflikter som kan uppstå ifall man inte förstår varandra genom en bra kommunikation. Samtidigt är det viktigt att personerna inom teamet känner sig känslomässigt säkra och att de kan lita på varandra, vilket är någonting som uppnås av en bra kommunikation sinsemellan dem.

De svar som deltagarna gav rörande hur de såg på kommunikation och hur de värderade kommunikation, kunde bekräfta teorierna om att det även har en viktig roll i skapandet av innovation. Framförallt skapar en bra kommunikation en viss trygghet för teammedlemmarna, vilket bidrar till att de vågar lägga fram sina perspektiv och synpunkter. De Europeiska deltagarna fokuserade mer på kommunikationens roll när det kommer till de teammedlemmar som kan känna sig mindre trygga i sin kommunikation till de andra och vikten av att ledaren då hittar ett annat sätt att föra en dialog mellan de deltagarna, för att inte viktig information eller idéer ska uteslutas. De andra två världsdelarna fokuserade mera på vikten av en bra kommunikation när det finns skillnader i teamets medlemmars bakgrunder, erfarenheter och kulturer. En av de asiatiska deltagarna nämnde specifikt att även om man har svårt att förstå varandra på grund av att det finns olikheter i språk eller kulturell förståelse, så är det viktigt att fortsätta kommunicera med varandra, om så på olika sätt, för att i slutändan lyckas nå ett så bra resultat som möjligt med många perspektiv och idéer. Detta visar på att man måste försöka hitta en lösning på alla problem, även om problemet i sig är kommunikationen, så är det viktigt med tålamod när man jobbar med andra människor för att till slut nå så bra resultat som möjligt. Samtidigt när ett team är sammanställt med olika personlighetstyper, bakgrunder, erfarenheter, kulturer och nationaliteter så krävs det att man både kan lyssna och ge för att skapa så breda perspektiv som möjligt, vilket kan resultera i att man i slutändan lär sig någonting om både sig själv och andra.

### **Rätt personer för uppgiften**

Deltagarnas åsikter från de tre världsdelarna var överens när det kommer till vikten av att ha rätt personer i sitt team, beroende på vad det är för uppgift som teamet har. Vilket även stämmer överens med Mumford (2000) som bland annat säger att ett innovativt arbete är beroende på människor av en viss kvalitet som är inblandade i projektet som teamet har. Mumford (2000) säger även att i arbetet med att skapa innovation inom ett team så är det väldigt viktigt att man som teamledare rekryterar rätt människor, med rätt sorts kunskap. Beroende på vad teamets uppgift går ut på kan vissa människor bidra mer, exempelvis innebär det att vissa människor kan bidra med helt nya idéer medan andra människor kan vara bättre på att utveckla de idéerna. Det tyder på att det är mycket möjligt att rekrytera människor till sitt team som är till för att bidra inom ett specifikt område, för att skapa innovativa lösningar på problemet som finns. Precis som Mumfords teorier och deltagarna från alla tre världsdelarna säger så krävs det att man i ett tidigt skede, tar reda på vad problemet verkligen är, för att sedan kunna välja ut rätt personer med rätt kunskaper, erfarenheter, kreativitet och kompetenser, för just den uppgiften som teamet kommer att ha. Samtidigt nämner både deltagare från Nordamerika och Europa att när ledaren ska rekrytera personer till sitt team så är det även viktigt att tänka på vad de personerna har för expertisområde, då det är ytterligare ett sätt att kunna säkerställa ett bra resultat på just den uppgift som finns för teamet.

När det kommer till den kulturella aspekten på hur teamledarna tänker när de ska rekrytera människor till sina team så svarade de flesta av deltagarna från Europa och Nordamerika, att vikten ligger i att hitta rätt människor för uppgiften, snarare än att mixa olika människor från olika bakgrunder. Detta stödjer Mumfords teorier om att det är viktigt att hitta rätt personer för teamets kommande uppgifter, snarare än att blanda olika personer bara för sakens skull.

Samtidigt gäller det att inse att det är naturligt att olika människor ser problemen på flera sätt samt även att just det bidrar till fler problemlösningar, vilket är en viktig del i skapandet av innovation.

### **Mångfald**

Efter all data som samlats in från deltagarnas enkäter kan författarna se att mångfald går att dela in två olika områden. Det ena är att mångfald kan finnas inom teamets medlemmars kulturer och nationer, eller mångfald inom deras bakgrunder så som utbildning och erfarenheter.

I West et al. (2006) artikel beskrivs ett team av mångfald som ett team som är sammanställt med personer från olika yrkesbakgrunder, färdigheter, erfarenheter, kunskaper, kulturer, nationaliteter och kön bland annat. Det bidrar till att fler synsätt inom teamet och fler perspektiv på problem eller olika områden uppstår, som möjligtvis inte skulle ha varit så brett eller uppstått om personerna i teamet delat liknande synsätt och perspektiv. Detta innebär då att informationen från deltagarna verifierar teorierna om vad mångfald i ett team innebär. Deltagarnas svar har även visat att världsdelen är överens om att när man skapar ett team som har mångfald, både inom kultur och de andra områdena, så bidrar det till bredare perspektiv och fler synsätt än vad som skulle uppstått annars.

I och med att personer kan ha en viss typ av synsätt som speglas beroende på vart ifrån man är i världen, kan vissas erfarenheter och kunskaper vara mer betydelsefulla för vissa projekt.

När det kommer till ledarens roll när det finns mångfald inom teamet, har Gassmann (2001) visat att det är viktigt med ett bra ledarskap för att klara av teamets medlemmars olika bakgrunder. Det krävs både att teamledaren förstår skillnaderna som finns mellan sina teammedlemmar, utbildningsmässigt som kulturmässigt, samt att ledaren erkänner att de skillnaderna finns för att styra teamet så att mångfalden bidrar till någonting positivt. Deltagarnas svar om att det i dagens globala företag är viktigt att man som både stort företag och som teamledare lär sig utnyttja all kunskap som finns inom företaget, är ett bevis på att teorin stämmer överens med den data som författarna samlat in.

**RQ2: Vilka skillnader och likheter finns i teammedlemmarnas värdering av vad som gör teamet innovativt?**

### **Innovativa team**

Forskningsfrågan kommer att besvaras med huvudfokus på vad som gör ett team innovativt.

Paulus et al. (2006) förklarar att för att lyckas skapa ett innovativt team är det väldigt viktigt att använda sig av personer som verkligen kan arbeta i team. Harmoniska miljöer och öppna teammedlemmar är av yttersta intresse för att främja innovativa resultat på ett så bra sätt som möjligt. Detta nämnde deltagare från vår undersökning som en viktig del i främjandet av innovation för ett team då de säger precis som teorin att det påverkar positivt med de nämnda egenskaperna. Deltagarna från Asien var de som verkligen poängterade vikten av en

harmonisk miljö för en innovativ grupp då det är viktigt att inse och förstå att personer från olika kulturer har olika synsätt, vilket kan balanseras upp och användas till någonting positivt ifall just den harmoniska miljön med harmoniska personer finns.

Enligt West et al. (2006) så är mångfald inom ett team någonting som bidrar till att teamets samlade kunskapspool av information, erfarenheter, färdigheter och perspektiv inom olika områden något som främjar innovation samt även kreativa beslut. Något som även deltagarna i vår undersökning intygade genom att berätta att mixen på teamet gärna får bestå av personer med olika bakgrunder och egenskaper. Men samtidigt att de kompletterar varandra med kulturella olikheter, olika kompetenser, kön och kunskaper för att lyckas få så breda perspektiv och synsätt som möjligt vilket sedan kan leda till mer innovativa resultat. Dock är det viktigt att förstå att det inte är mångfalden i sig som är det viktiga för att skapa innovativa resultat för flera av deltagarna. Blandar man personer från olika delar av världen är chansen stor att de har olika personligheter, tänker på olika sätt och har olika synsätt på saker och ting som inte skulle finnas i ett exempelvis "svenskt" team. Även om Paulus et al. (2006) säger att teammedlemmar med olika bakgrunder är de team som är mest innovativa, så visar deltagarnas svar på enkäten att mångfald i kultur inte är det mest innovativa i alla lägen.

Även om de flesta deltagarna svarade att mångfald är någonting bra, så var det vissa svar som stack ut i och med att de förklarade att mångfald är bra i vissa situationer och mindre bra i andra. Bland annat säger deltagare att beroende på om målet för uppgiften är globalt eller lokalt så kan olika åsikter från olika kulturer och länder spela större eller mindre roll. Är målet lokalt, så behövs det inte så många yttre perspektiv som det behövs om målet istället är globalt. Vid just de globala uppgifterna och målen så poängterar flera att i de situationerna så är det just olikheterna som bidrar till teamets kreativitet.

Vilket även West et al. förklarar genom att även om mångfald ofta är ett framgångsrecept för innovation bör man som ledare förstå att alltför stor mångfald inom ett team kan leda till att gruppen som helhet inte har en gemensam förståelse för vad uppgiften är, vilket kan leda till försämrat innovativt agerande (West et al., 2006).

Team med innovativa mål kräver även bra ledning. Ledare måste ta hänsyn till olikheter som finns inom teamet och skapa en miljö där varje individ kan uttrycka sina åsikter, både privat och i skrift, istället för att föra fram sin åsikt på exempelvis ett möte. Även andra individer i teamet måste ha förståelse för hur andra människor kan vilja föra fram sina perspektiv enligt Maznevski et al. (2000). Att det är viktigt att kunna se vilka teammedlemmar i sitt team som har svårt för att föra fram sin åsikt, är någonting som bekräftas av deltagarna. De poängterar att som ledare måste man på något vis hitta metoder för just de individerna för att de ska kunna bidra på sitt sätt, för att inte riskera att gå miste om viktig information eller bra idéer. I vissa fall kan det även behövas andra metoder att jobba på för att just skapa en säkerhet för de personer som det möjligtvis saknas en säkerhet hos och föra de personerna och teamet framåt.

Individer tycker och tänker olika och det är viktigt för ledare att använda olikheterna till något bra istället för det motsatta.

Vissa européer menar att asiater ibland har svårare att jobba med andra och att de inte tar beslut utan stöd eller ett okej från högre chefer. Därför är det viktigt att ledare tar dessa

skillnader i beaktande under arbetets gång just för att få alla att bidra med så mycket som möjligt och på så vis kunna skapa ett så bra resultat som möjligt. För i ett bra multinationellt team är alla medlemmars åsikter viktiga enligt Maznevski et al. (2000).

Men oavsett hur bra ledningen inom gruppen är, menar deltagarna att det är oväsentligt om inte alla strävar åt samma håll och har ett gemensamt mål. För hur skulle det se ut om varje individ jobbade var för sig? Skulle resultatet bli bättre om alla fick arbeta helt självständigt? För att ett team ska lyckas är det viktigt att säkerställa och klargöra dess gemensamma mål (West et al., 2006), och på så vis få alla att arbeta åt samma håll.

En viktig del i hela studien är resultatet som visade att tretton av de femton deltagarna svarade att deras ledarskap förändrats sedan de började arbeta med människor från andra nationaliteter eller kulturer. Det kan tolkas som att deltagarna i alla fall försöker att anpassa sitt ledarskap för teammedlemmar som har olika bakgrunder, egenskaper och synpunkter, för att leda teamet mot framgång och bra innovativa lösningar. Maznevski et al. (2000) säger att vara ledare för ett globalt och mångkulturellt team kräver att man har koll på sina teammedlemmars egenskaper och kunskaper, för att kunna sammanställa de personer som passar bäst ihop, något som bekräftades av de svar deltagarna gav.

Enligt Maznevski et al. (2000) så hävdas det även att multinationella team är viktiga för företagets framgång och att de teamen bidrar till att möjligheter skapas för att utveckla och forma företagets framtida ledare i och med just de multinationella teamen. Något som deltagarna bekräftar i och med svar som att deras ledarskap anpassas beroende på vad uppgiften är och vad uppgiften är till för, eftersom ett visst typ av styre inte fungerar överallt eller på alla människor. Det i sig bidrar då till att teamledaren utvecklas när denne måste se saker genom olika synvinklar och forma sitt ledarskap för att det ska leda till den bästa utvecklingen för teamet och dess medlemmar. En av deltagarna formulerar sig följande, *”Ledarskapet förändras tack vare de nya erfarenheterna man får, i och med att nya erfarenheter alltid ger nya ingångar och samtidigt lär man sig nya saker som man använder sig av i livet”*, vilket återigen bekräftar att de multinationella teamen bidrar till att forma ledarna för teamen och att företagen kan dra nytta av det i framtiden.

Majoriteten av de respondenter som svarade samtidigt är att de framförallt blivit mer öppensinnade sedan de blev ledare för ett team som bestod av människor med andra nationaliteter och kulturer än sin egen. Vilket även Maznevski et al. (2000) nämner vidare är en viktig del som dessa multinationella teamledare bör lära sig vara för att främja innovationen för teamet och företaget.

### RQ3: Vilka skillnader och likheter finns i teamledares värderingar vid sammansättning av team?

#### **Kulturella aspekter**

Forskningsfrågan kommer att besvaras med huvudfokus på de kulturella aspekterna av teamledarnas värderingar.



Kulturella skillnader har enligt Rivera-Vazquez et al. (2009) en viktig roll i strävan mot att skapa framgångsrika resultat. När team har en uppgift mot ett visst land underlättas kommunikationen mellan dem ifall någon eller några är från just det landet. De kulturella skillnaderna kan på så sätt påverka ett team positivt genom att underlätta kommunikationen mellan medarbetarna, något som även deltagarna i vår undersökning intygar genom att majoriteten av dem anser att det oftast kommer något positivt ur en situation när man arbetar med människor som är från olika länder och kulturer. På så vis lär man sig nya saker hela tiden samtidigt som de även lär sig hur man bäst arbetar med människor från ett visst land inför framtida projekt. En deltagare sa *”ju mer olikheter som finns desto mer innovativt blir klimatet”*, vilket var något som de flesta av deltagarna också poängterade i sina svar på flera av enkätens frågor.

Med bättre kommunikation mellan både ledare och medarbetare kan man lättare hantera de olika nationella och kulturella skillnaderna och samtidigt använda olikheterna till något positivt. Personer ifrån olika kulturer ser även saker på olika sätt och ger därför ett team fler perspektiv och fler synsätt på möjliga problem som finns. Samtidigt som kulturella skillnader ofta är bra kan det även hindra kunskapsöverföring och som en följd minska möjligheterna till positiva resultat enligt Rivera-Vazquez et al. (2009). Flera av teamledarna från undersökningen berättar att en bra kommunikation överlag inom teamet hjälper att besegra de möjliga problem som kan uppstå inom ett team där det finns människor från olika kulturer och nationer. Samtidigt bekräftas det även att det kan bli ett hinder ifall team mixas med kulturer ifall det inte behövs för uppgiften som teamet står inför, då det kan bli för många synsätt och åsikter som egentligen inte behövs för att lösa problemet. På grund av dessa potentiella kommunikationsproblem är det viktigt för en ledare att skapa en harmonisk atmosfär där varje enskild medarbetare får chansen att på något sätt uttrycka sig. På så sätt skapar man inte bara en trevligare arbetsmiljö utan även en mer effektiv miljö.

Att kunna arbeta med personer från olika kulturer är ett växande krav eftersom ett ökande antal aktiviteter i världen idag kräver kulturella samarbeten (Hofstede, 1982). Men även fast det finns krav på samarbete så betyder det inte alltid att det fungerar. Många samhällen värderar jämlikhet oerhört olika, samtidigt som många andra ser ojämlikhet som något som inte bör finnas (Hofstede, 1982). Olika personer från olika delar av världen kan alltså genom sina uppfattningar få en grupp att arbeta negativt vilket visar på att kulturella skillnader inte alltid behöver vara något positivt. Svaren som författarna fått på enkäten belyser först och främst det negativa med kulturella skillnader de gånger som en viss uppgift för teamet faktiskt inte behöver ha perspektiv från olika kulturer eller nationer. Hofstede (1982) diskuterar även kring ett annat problemområde gällande relationer mellan personer. Situationen mellan individualistiska och kollektivistiska personer kan lätt skapa konflikter och något som är viktigt för ledare att inse. Deltagare i vår undersökning antydde att harmoniska personer, personer som är öppensinnade och öppna för andra åsikter, är personlighetsdrag som eftersöks. Individualistiska personer är sådana som ser efter sina egna och sin närmaste familjs intressen (Hofstede, 1982), och är då möjligtvis inte rätt personer för ett innovativt team. Ur ett teambaserat perspektiv är kollektivistiska personer bättre för att nå bra resultat då dessa ser till gruppens bästa och inte enbart till sitt eget.

## Diskussion

Perspektiv i alla dess former är viktigt i jakten mot innovativa resultat. Varje individ inom ett företag bidrar med värde på sitt unika vis och det är därför viktigt att varje individ respekteras, för att den ska kunna bidra på bästa möjliga sätt. I och med att enkätresultaten gav oss ett resultat som författarna inte direkt hade räknat med, i form av fler likheter än skillnader gällande vad som prioriteras vid sammansättning av team samt hur mångfald utnyttjas, fick det oss att fundera på hur det kan vara så när deltagarna kommer från så pass olika delar av världen.

Deltagarnas utförliga svar och resultatet av dessa ledde oss in på en ny linje för studien. Den extra infallsvinkeln blev hur team och teamets medlemmar värderas. På så vis skapades ytterligare en frågeställning för studien i och med att teammedlemmarnas roll var någonting som respondenterna återkom till i många av sina svar och det i sig ledde till att författarna förstod att ledaren och medlemmarnas roller och värderingar går på ett sätt hand i hand. Slutligen bidrog det till att studiens fokus hamnade både på ledarna likväl teammedlemmarnas värderingar.

Trots att det finns en mängd likheter mellan samtliga deltagares prioriteringar och uppfattningar angående teambuilding, fann författarna även att en av de största skillnaderna är kommunikationen mellan deltagare från de olika länderna. Uppfattningen är att de europeiska och nordamerikanska deltagarna har utvecklat ett sätt som gör att de kan arbeta effektivt tillsammans, medan kopplingen till asiatiska länder inte verkar vara lika utvecklad. Vad kan då detta bero på? En av anledningarna till att kommunikationen inte fungerar så bra som den borde göra kan vara att kommunikationsklimatet i Asien skiljer sig så pass mycket från det europeiska och nordamerikanska sättet att kommunicera samt att de asiatiska teammedlemmarna inte är lika frispråkiga som personer från de andra världsdelarna. Det kan vara en av anledningarna till att det ses som ett problem för flera av studiens deltagare att samarbeta med människor från Asien. Hur kan då företaget förbättra detta? I och med att de asiatiska människorna är väldigt detaljerade i sitt arbete är det viktigt att ge dem mycket information men samtidigt att den informationen är detaljrik för att det ska få dem att känna sig mer bekväma. Då författarna inte vet hur de väljer att kommunicera med varandra är det någonting som kanske skulle kunna förändra och förbättra hur kommunikationen sker med de anställda från Asien. Samtidigt är det viktigt att man tar sig tid för att kommunicera med varandra när det finns både en språklig och kulturell skillnad, så att man vet att man blir förstådd och förstår sina medarbetare ordentligt. Att teamledarna från Asien själva värderar frispråkighet som en önskvärd egenskap för ett innovativt team kan dock vara ett tecken på att det är någonting som är på väg att förändras till det bättre och möjligtvis kanske de asiatiska respondenterna märkt själva att det är någonting som bör förbättras för att samarbeta med andra nationaliteter.

Resultatet visar även på att teamledarna från de olika världsdelarna arbetar på ett bra sätt med sina teammedlemmars olika bakgrunder, både nations och kulturmässigt samt att de inser att mångfalden tillsammans med olika erfarenheter bidrar till en större möjlighet för innovation.

Enkätsvaren från deltagarna visade att de har många gemensamma värderingar angående team och kulturell mångfald, och därav får författarna bilden av att företaget har jobbat bra med att skapa en egen organisationskultur som bidrar till att det finns ett öppet sinne för hur man ska handskas med människor som är ifrån andra länder, med andra kulturer än sin egen samt att det är någonting som prioriteras för att skapa likvärde mellan företagets anställda. Då flera av deltagarna nämner "The Volvo Way" i sina svar på enkäten, visar detta att dessa riktlinjer i alla fall slagit igenom till dessa deltagare men även kan man se i de övriga deltagarnas svar att det finns en gemensam bild av gemenskap, oavsett människors bakgrund och att de prioriterar ungefär samma saker på ett eller annat sätt.

The Volvo Way må alltså fungera rent sammansättningsmässigt och prioriteringsmässigt när det handlar om att sätta ihop team för företagets ledare. En intressant notering var dock faktumet att teammedlemmarna kan bete sig på ett visst sätt beroende på hur ledaren är och hur denne agerar. Kanske är det så att ledaren påverkar teamet och vice versa, och att det i sin tur skapar olikheterna som finns mellan de olika delarna av världen. Noterbart är att uppfattningarna av hur de europeiska och nordamerikanska ledarna agerar, i sin tur speglas på teamets medlemmar, något som författarna inte anser sker i de asiatiska teamen där de istället formas efter ledaren. Asiatiska ledare ses exempelvis som hierarkiska, starka och detaljrika, samtidigt som dess teammedlemmar ses som respektfulla, plikttrogna och beroende. Vår fråga gällande det här exemplet är då, är asiatiska teammedlemmar respektfulla och plikttrogna som en följd av att deras ledare är hierarkiska och starka, eller är det något som speglar deras kultur och levnadssätt?

Även fastän The Volvo Way är ett sätt att skapa gemensamma prioriteringar och värderingar, så kanske utförandet skiljer sig mellan olika kulturer och länder. Ett sätt att tolka resultatet på är att vissa kulturer har lättare för att anpassa sig efter The Volvo Way då de har arbetsstilar som tydligare stämmer överens med The Volvo Ways riktlinjer, dock med undantag för vilken situation teamet befinner sig i. Ett team med en asiatisk ledare och europeiska teammedlemmar kan skapa problem i och med att arbetsstilar och sätt att utföra saker på skiljer sig från varandra. En situation kan även vara där ledare och teammedlemmar är från liknande kulturer, något som istället skapar en miljö med liknande prioriteringar och även mindre problem.

I och med att vårt fokus på studien bland annat var att se vilken påverkan de kulturella och nationella skillnaderna har på sammansättning av team och hur mångfald uppfattas och hanteras så har resultatet speglats av det. Detta bidrar till att det finns en medvetenhet om att andra perspektiv så som ålder, kön och utbildning, kan och säkerligen spelar roll för hur dessa områden uppfattas. Ifall studien hade haft ett annat fokus så är det möjligt att resultatet sett helt annorlunda ut. Vilket även påverkar att de skillnader och likheter som författarna sett i hur deltagarna värderar mångfald och hur de sammanställer sina team kan påverkas av de kulturella och nationella skillnaderna mellan respondenterna men samtidigt kan det även påverkas av andra aspekter. Resultatet kan säkerligen även ha påverkats av att alla respondenterna är teamledare. Ifall respondenternas teammedlemmar fått möjlighet till att få fram sina synsätt och åsikter är det även möjligt att resultatet sett annorlunda ut. Författarna

tror att det hade gett en ännu tydligare bild av hur ledare och teammedlemmar bör samarbeta för innovativa resultat.

Trots alla perspektiv anser författarna att det krävs fortsatt förståelse för att man har olika arbetsstilar och hur man beter sig i olika länder, men att det är viktigt att försöka hitta vägar för att nå de bästa resultaten även om allt inte fungerar så bra som det skulle kunna göra i alla lägen, till exempel att kommunikationsproblem eller att personliga uppfattningar går isär.

Författarna anser även att när ett stort företag har förmånen, i vår mening, att arbeta med människor från olika länder, med olika utbildningar, bakgrunder och erfarenheter så bidrar det automatiskt till att skapa en större förståelse för kulturer och normer för de länderna och människorna. Det i sig skapar verktyg för hur man ska arbeta för att nå det bästa resultatet, både i nuläget och i framtida arbeten inom företaget. Detta är något som borde ses som en positiv erfarenhet och en fördel för företaget och dess anställda. En fråga man kan ställa sig angående detta är hur företag arbetar med att sprida och tydliggöra dessa verktyg till andra delar av företaget.

Slutligen är en av de viktigaste aspekterna att mångfald utnyttjas på rätt sätt, både erfarenhetsmässigt och bakgrundsmässigt, vilket författarna kan se av all data som samlats in, att företaget gör. Mångfald är något som är bra och uppskattas ifall det sköts på rätt sätt och utnyttjas i rätt situationer, något som bekräftas om och om igen av studiens deltagare.

## Slutsatser

Studien gav författarna en inblick i teamledares värderingar kring sammansättningen av sitt team, skillnader och likheter i värderingar för vad som skapar ett innovativt team och hur mångfald hanteras inom team.

Samtliga deltagare prioriterar en mix av individer, vissa med mer fokus på kulturell mix och andra på en mix av personligheter, då främst europeer, samtidigt som vissa vill ha personer med viss kunskap och kompetens. En likhet mellan deltagarna var dock att de ansåg att det är viktigt för både ledare och medlemmar i ett team att förstå uppgiften för att lyckas skapa ett så bra resultat som möjligt. En annan del som majoriteten av deltagarna var ense om var att öppensinnade personer är något som är oerhört viktigt inom team, dels för att vara flexibla för uppgifter, dels för att vara öppna för olikheter som många gånger uppkommer i team.

Bra ledarskap, tydlig vision, öppet sinne, kommunikation, rätt personer för uppgiften och mångfald var de tydligaste likheterna bland deltagarna när de svarade på frågan gällande vad som gör ett team innovativt. Tydligaste skillnaderna bland de asiatiska, europeiska och nordamerikanska ledarna var prioriterandet av individer med bra inställning, som har bra tålamod och som är beslutsfattande.

Trots olikheterna var majoriteten av deltagarna överens om att det oftast är kommunikationen som brister vid hanteringen av mångfald. Det kan skapa problem som kan påverka teamet på ett negativt sätt, något som med tydliga och detaljerade förklaringar och beskrivningar kan övervinna de språkliga och kulturella olikheterna. I övrigt är alla öppna för mångfald i olika former och det ses som någonting positivt och innovationsfrämjande för företaget.

Studiens forskningsområden innovation, ledarskap och mångfald har visat att det finns ett samband mellan dessa och resultatet kan delvis inte generaliseras i och med att alla personer är olika.

Nedanstående punkter är de essentiella slutsatserna för teamledare, teammedlemmar, de kulturella aspekterna och för Volvo Construction Equipment.

### Teamledare

- Personlig utveckling och utveckling i sitt ledarskap tack vare kontakten med människor från olika kulturer och länder är någonting som 13 av 15 deltagare bekräftade.
- Kommunikation mellan ledare och teammedlemmar underlättar de kulturella problem som kan uppstå och har därför en viktig roll i sambanden mellan ledare och medlem.
- Viktigt för teamet är att ledaren är stöttande.
- Viktigt att skapa en miljö där teammedlemmar kan prata öppet och fritt för att främja innovativa resultat.

## **Teammedlemmar**

- I och med att deltagarna själva ansåg att bra ledarskap, tydlig vision, öppet sinne, kommunikation, rätt personer för uppgiften och mångfald är de tydliga karaktärsdragen som eftersöks, kan man anpassa och förändra sig själv för teamets bästa.
- Kommunikation mellan ledare och teammedlemmar underlättar de kulturella problem som kan uppstå.
- Genom att samarbeta med individer som har en annan bakgrund eller kultur än man själv, lär man sig hur man bäst arbetar och kommunicerar med dessa för att nå ett så bra resultat som möjligt, både nu och för framtida uppgifter.

## **Kulturell mångfald**

- Det är lätt att tro att enbart kulturell mångfald är viktig, men många anser även att personlighetsmångfald är en om inte viktigare del i främjandet av innovation.
- Kulturell mångfald bör anpassas beroende på vilken uppgift som ska utföras. Är uppgiften lokal behövs inte en lika stor kulturell mångfald medan en global uppgift kan kräva större mångfald och fler perspektiv.
- Individer utvecklas och lär sig av varandra när de kommer i kontakt med andra nationaliteter och kulturer, något som är bra för framtida uppgifter eller samarbeten.
- Ger en grupp fler synsätt och perspektiv.
- I och med olika uppfattningar och levnadssätt kan mångfald lätt skapa konflikter och skapa negativa resultat. Vilket kan övervinnas med en tydlig kommunikation och ett öppet sinne.

## **Volvo Construction Equipment**

- The Volvo Way har en stor påverkan på personalen i företaget i och med att de värderar saker som till stor del stämmer överens med varandra.
- I och med att värderingarna hos deltagarna var relativt lika har företaget lyckats forma agerandet hos sina anställda.
- Eftersom företaget arbetar i flera olika världsdelar och författarna kunde se att problemen som fanns först och främst gällde samarbete med asiatiska individer kan det behövas mer arbete för att få det att löpa på lika bra som samarbetet med de övriga världsdelarna. Detta kan ha att göra med att levnadssätten skiljer sig mycket från varandra och att försöka kommunicera tydligare kan vara ett första steg mot att utveckla relationerna.

Slutligen kan författarna konstatera att alla individer agerar och värderar saker olika beroende på vad de har för ursprung. När det finns många olikheter är det bra med riktlinjer för att få alla att arbeta mot ett och samma mål. Vilket i det här fallet är att föra företagen framåt och

skapa bra, innovativa lösningar. Även om det finns riktlinjer för företaget är det även bra med en tydlig vision från ledaren till sina teammedlemmar för att styra alla mot ett och samma mål och tillsammans försöka övervinna de problem som kan uppstå samt att arbeta med ett öppet sinne, bra kommunikation, använda sig av rätt personer för uppgiften och utnyttja mångfald på bästa sätt.

## Studiens kvalitet

Nedan poängteras och diskuteras några av de områden som vi anser stärkte eller försvagade vår studie.

### Deltagarnas svar

När enkäterna kom tillbaka från de femton deltagarna så varierade svaren otroligt mycket. Vissa av deltagarna hade svarat med korta, konkreta meningar medan vissa av deltagarna svarade med en hel A4-sida på en fråga och gav bredare perspektiv, något som kan ha påverkat resultatet. Det var faktiskt svårt att utnyttja allt material som författarna fick av deltagarna i och med att mycket av det som de svarade föll utanför de ramar som var uppsatta för studien. För att kunna utnyttja deltagarnas svar så bra som möjligt valde författarna att lägga till en fråga som handlade om teammedlemmar, vilket var det som de flesta återkom till. Studien anpassades alltså så att den informationen kunde tas med, samtidigt som andra saker fick utebli.

I och med att man hanterar kulturella skillnader och värderar kunskaper från andra människors kulturer än sin egen, är det även svårt att avgöra hur ärliga alla deltagarna var i sina svar. Författarna kan inte säga om vissa svarade på ett visst sätt bara för att det skulle låta bra, var enligt ”The Volvo Way” eller om det faktiskt var deras åsikter, men författarna utgår från att deltagarna var så pass ärliga som möjligt och arbetar efter de sätt som de beskrivit.

### Intresse från deltagarna

Företaget visade tidigt att de skulle kunna ha nytta av studien, samtidigt som deltagarna visade sitt intresse genom att nämna det i mail eller i enkäten, att det var ett viktigt ämne som togs upp och att de var nyfikna på att se resultatet. Några av deltagarna har återkommit och sagt att det var väldigt djupa frågor som de kunnat skriva hur mycket som helst om, och att det var svårt att korta ner allt de tyckte och tänkte till lagom långa svar. Detta kan vara ett tecken på att våra frågor kanske borde ha begränsats eller förtydligats. Samtidigt är det positivt att de har börjat fundera och tänka igenom våra frågor för att se vad de själva anser om teamsammansättning och kulturella skillnader, även om de kanske inte svarade lika utförligt som de tänkte eller analyserade.

### Ja & Nej

De deltagare som svarat både ja och nej på vissa frågor borde ha kontaktats i efterhand så att de fått utveckla sina svar. De kanske egentligen menade bara det ena eller det andra, men i korta svar så blev det båda. Detta kan ha varit vilseledande för studien, vilket är svårt att säga när detta inte följdes upp. Så inför framtida studier kan det vara något att tänka på.



## **Tidsresurser**

Som nämnts i avgränsningar fanns det inte tid för att skicka ut en enkät till respondenternas teammedlemmar. Det optimala hade varit att få data från både teamledare och teammedlemmar för att ge en tydligare bild för studien och dess resultat.

I och med att författarna fått höra i efterhand att flera av deltagarna kände att de kunde ha svarat mycket mer på frågorna i enkäten så kanske det blev för kort tid för dem med tre veckor. Det är väldigt svårt att avgöra ifall de tre veckorna var för kort tid eller om det helt enkelt var så att deltagarna började med enkäten för sent och senare insåg att de behövt börja tidigare. Ifall deltagarna skrivit ned precis allt de ansåg angående vissa av frågorna så finns det en möjlighet för att resultatet sett annorlunda ut eller att vi fått mer förståelse för vissa områden.

## **Validitet & Reliabilitet**

I och med att författarna har använt majoriteten av alla svar som de femton deltagarna gav i undersökningen så anser författarna att studien visar en rättvis bild av vad deltagarnas åsikter och värderingar är. Alla deltagares svar återfinns i empirin och analysen, på så vis har inget utelämnats och innebär att resultatet inte är styrt åt något håll.

Majoriteten av litteraturen som använts är litteratur som används av Innovationsprogrammet på Mälardalens Högskola och är därför trovärdiga källor. Den litteratur som används har behandlat ämnen som innovativa team, ledarskap, mångfald och kulturella aspekter.

Författarna har även visat att perspektiv har två sidor, bra och dåliga, detta innebär återigen att resultatet inte har styrts åt något håll.

I form av hur datainsamlingen hanterats samt analysarbetet gått till anser författarna att resultatet är trovärdigt och visar en rättvis bild av arbetet och dess resultat.

# Förslag på vidare forskning

## Kulturellt resp. personligt

Det poängterades tydligt av deltagarna i vår undersökning att mångfald är något som är väldigt viktigt för team som strävar mot innovativa resultat. Vissa gick in djupare kring ämnet och förklarade att en blandning av personligheter är viktigare än kulturell blandning samtidigt som vissa menade att kulturell mångfald även innebär en mångfald av personligheter i och med att människor från olika kulturer har olika personligheter. I och med att en kulturell blandning även bidrar till en blandning av personligheter är det lätt att utgå från att man som ledare väljer att slå två flugor i en smäll och välja fokus på kulturell blandning, och då få med både den kulturella och personliga blandningen av individer i sitt team. Deltagarnas erfarenheter säger dock att det är viktigt att man även sätter ihop sitt team med ”rätt sorts personer och personligheter” vilket alltså innebär att man kan gå miste om ”rätt personligheter” om man väljer att blanda ett team efter olika kulturer. Vår fråga är då, är en blandning med fokus på kulturer eller personligheter det som gör ett team mest innovativt?

## Ledning

Bra ledning är en viktig del för ett team med inriktning mot innovativa resultat. Resultatet visar oss hur ledarna själva anser att de själva och andra bör agera för att skapa ett så bra team som möjligt. Kan man göra en uppföljning om ledare verkligen utvecklar sig själva och om de försöker agera som de själva anser att bra ledare bör göra?

## Förändrat ledarskap

I och med att studiens resultat visade att tretton av de femton deltagarna förändrat sitt ledarskap sedan de kom i kontakt med andra nationaliteter och kulturer vore det intressant att få reda på hur de förändrat detta.

## Användandet av företaget

Att arbeta med människor från olika länder, med olika utbildningar, bakgrunder och erfarenheter bidrar till att det automatiskt skapas en större förståelse för normer och kulturer för de länderna och människorna. På så vis skapas verktyg för hur man ska arbeta med olika människor för att nå det bästa resultatet inom företaget. En frågeställning blir då hur företag arbetar med att tydliggöra och sprida dessa verktyg som kan hjälpa företag framåt?

## Återkoppling

Alla de 15 respondenterna plus kontaktpersonen på Volvo Construction Equipment fick ta del av en skriftlig sammanfattande rapport på 2 sidor av studiens helhet och dess resultat. I och med att respondenterna talar olika språk sammanställdes sammanfattningen på engelska och skickades ut till samtliga.

# Referenser

Ancona, D., Bresman, H. (2006). Begging, Borrowing, and Building on Ideas From the Outside to Create Pulsed Innovation Inside Teams. I *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, Leigh Thompson och Hoon Seok Choi, 183-199

Bessant, J., Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Ltd.

Camelo, C; Ferná'ndez-Alles, M; Herná'ndez A.B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. I *International Journal of Manpower*, Vol.31 No. 6, 678-695

Gassmann, O. (2001). Multicultural Teams: Increasing Creativity and innovation by Diversity. I *Creativity and Innovation Management*. Vol.10, Issue 2, 88-95

Hofstede, G. (1982). Intercultural Co-operation in Organisations. I *Management decisions*. Vol.20.

Martins, E.C, Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. I *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, no. 1, 64-74

Maznevski, M. L., DiStefano, J. J. (2000). *Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams*

Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. I *Human Resource Management Review*, Volume 10, Issue 3, 313–351

Nijstad, B. A., Rietzschel, E. F. (2006). Four Principles of Group Creativity. I *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, Leigh Thompson och Hoon Seok Choi, 161-182

Paulus, P. B., Nakui, Toshihiko., Putman, V. L. (2006). Group Brainstorming and Teamwork: Some Rules for the Road to Innovation. I *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, Leigh Thompson och Hoon Seok Choi, 69-86

Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., Flores Rogelio, F. (2009). Overcoming cultural Barriers for Innovation and Knowledge Sharing. I *Journal of Knowledge management Vol.13*

West, M. A., Sacramento, C. A., Fay, D. (2006). Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands. I *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, Leigh Thompson och Hoon Seok Choi, 137-159

# Bilagor

## Bilaga 1: Informationsbrev svenska

Hej!

Vi heter Sandra Borszeki och Robin Larsen och är studenter på Innovationsprogrammet på Mälardalens Högskola i Eskilstuna. Vi båda läser företagsekonomi som inriktning, vilket vi kommer att återkomma till i vår. Innovationsprogrammet handlar till stor del om nytänkande och entreprenörskap.

Nu har det blivit dags för oss att skriva vårt examensarbete i innovationsteknik.

Innovationsteknik innebär att se möjligheter där andra kan se svårigheter och samtidigt kunna bidra till att kunna utveckla en organisation i en kreativ riktning.

### Projektet och dess syfte

Vi vill bjuda in er till att delta i en jämförande studie om teambuilding i olika länder.

Att jobba inom team är någonting som används i nästan alla företag. Inom större mångkulturella företag så skapas även ett behov för att kunna jobba med människor från olika länder och kulturer. När individer från olika länder och kulturer sammanslås mot ett och samma mål kan ibland problem uppstå på grund av olikheterna. Det är just det som vi vill undersöka för att se hur just Volvo CE jobbar med teambuilding i olika världsdelar samt hur man hanterar de olika kulturkrockarna i uppbyggnaden av ett innovativt team.

Vi efterfrågar ett antal personer från de utvalda delarna av världen, (USA, Asien och Europa) som kan delta genom att svara på en enkät. Enkäten kommer att vara utformad på ett sätt som ska ge oss beskrivande svar.

Vi hoppas att ni vill delta genom att svara så ingående som möjligt på vår enkät, för att kunna bidra till att finna potentiella lösningar på möjliga problem.

### Projektets omfattning

Cirka 1 timme per deltagare för att besvara enkätfrågorna. Om problem eller funderingar uppstår så finns kontaktmöjligheter efter ert önskemål.

### Tidsram

Start vecka 46 och slut vecka 48.

Enkäten kommer att skickas ut i mitten på vecka 46. Detta för att deltagarna ska kunna planera in tid för att besvara enkäten utan att övrigt arbete påverkas. Även tidsramen kan diskuteras efter era föresättningar.

### Plats

Eftersom enkäten kommer skickas ut till respektive deltagare behöver vi inte ses. Därför kommer all kontakt ske via mail eller telefon.

Individskydds- och konfidentialitetskravet kommer att efterföljas.

## **Bilaga 2: Informationsbrev engelska**

Hello!

Our names is Sandra Borszeki and Robin Larsen and we're reading innovation at Malardalen University in Eskilstuna, Sweden. What we're reading is all about how to think outside the box and entrepreneurship.

It's time for us to write our exam work in innovation technology. It's about seeing opportunities where others sees problems and at the same time be able to develop an organization towards a creative direction.

### **The project and its purpose**

We want to invite you to participate in a study about teambuilding in different countries.

Working in teams is something that almost every company uses.

Within larger multicultural companies is it necessary to create a environmental climate for multicultural understanding. When individuals from different countries and cultures works together towards the same goal, problems can sometimes occur because of the differences. What we want to investigate is to see how Volvo CE is building up their teams and how they deal with the different nationalities and cultures within the company.

We're asking for a number of people from the selected parts of the world (USA, Asia and Europe) that can participate by answering a survey. The survey will be designed in a way that will give us descriptive responses.

We hope you will participate by answering the questions in order to find potential solutions to potential problems.

### **The extent of the project**

The time will be maximum one hour per participant to answer the survey questions. If problems or concerns arise with the timeline, we can change it after your requests.

### **Timeframe**

Start at week 46 and end at week 48.

The survey will be sent out in the middle of week 46. This is to enable participants to plan the time to answer the survey without other work affected. Although the timeframe can be discussed according to your conditions.

### **Location**

The survey will be sent to each participant. Therefore, any contact will be made by email or telephone. Individual protection will be followed.

## Bilaga 3: Enkät

### Survey questions

**Information:** Feel free to answer the questions either in this document or in a separate document and then send it to [sbi08001@student.mdh.se](mailto:sbi08001@student.mdh.se) or [rln09004@student.mdh.se](mailto:rln09004@student.mdh.se)

#### Background

1. What's your nationality?
2. Age?
3. For how long have you worked at Volvo CE?
4. Describe your present work, what's your position?
5. Which country do you work in right now?
6. If you're not working in "your own country", what was the reason for moving to another country?
7. For how long have you worked in your team?

#### Culture

8. What nationalities do you work with right now?
9. Is this the first time you work with other nationalities? If not, what kind of international experience do you have? (work, different teams)
10. Have your attitude against those nationalities changed since the first cooperation?
11. Do you think that people from some cultures and nations have more problems working with others?  
If yes, how do those shows and which or what culture would that be?
12. How would you describe a "typical" Asian, European and American leader?
13. According to your opinion, what are the characteristics of an Asian, European and American team member? (Free spoken, pulled-back, takes initiative, etc.)

## **Teambuilding**

14. When you are putting your team together do you think that people have different cultures?
15. How do you do when you're creating an innovative team? What attributes and what kind of personality are you looking for?
16. How would you describe your process from beginning to end when you build your team? How would a model of your process look like?
17. Do you think that mixing different cultures and nations are an important part when you are putting together an innovative team?  
If yes or no, why?

## **Finished group/Work after**

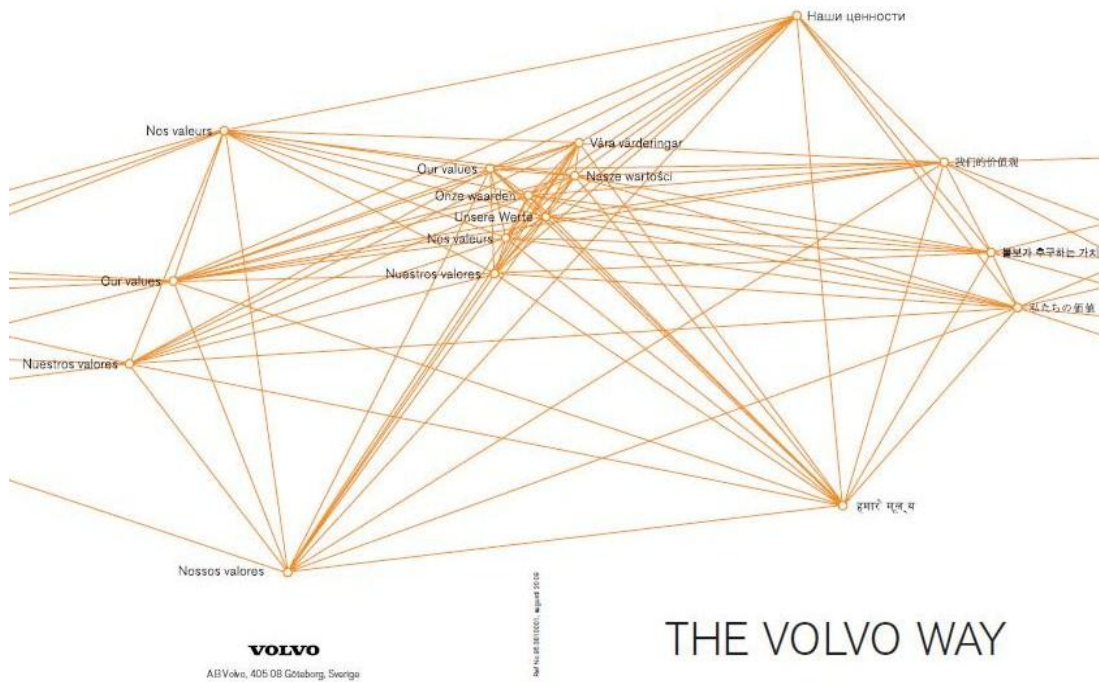
18. Do you think that project managers within Volvo CE takes cultural differences in consideration when it comes to the teambuilding and the actual working phase? If yes, how? If not, how do you think it should be?
19. How do you think leadership distinguishes between the different parts of the world?  
(USA, Asia, Europe)
20. Do you think you have changed your leadership since you came in contact with other nationalities? If yes, how?
21. If your team would describe you as a leader, what do you think they would say?
22. What would you like them to say?

If you feel like we have missed something or there is something that is hard to explain in the questions above about innovative team and culture differences, feel free to write it under here.

***Thank you for your participation.***  
*/Sandra Borszeki and Robin Larsen*



## Bilaga 4: Utdrag ur "The Volvo Way"



### VÅRT SÄTT ATT ARBETA

**Kulturen.** Vår kultur är vårt sätt att arbeta tillsammans med energi, passion och respekt för individen. Det handlar om delaktighet, öppen dialog och feedback. Det handlar om mångfald, lagarbete och ledarskap. Det handlar om hur vi bygger förtroende, fokuserar på kunderna och driver förändringar.

I vår kultur ingår att vi tar personligt ansvar och står till svars för resultaten. Det innebär en tydlig inriktning mot gemensamma mål och lösningar och en fast beslutsamhet att växa, utvecklas och förbättras. Det handlar om hur vi bedriver vår affärsverksamhet runtom i världen.

Vi strävar efter att skapa en sammanhållande kultur som genomsyrar alla bolag inom Volvokoncernen. Detta är en kultur som möjliggör, och som bygger på de globala principer och gemensamma värderingar som beskrivs i The Volvo Way. Den aktiva utvecklingen mot att förverkliga andan och kulturen i The Volvo Way utgör ryggraden i samtliga verksamheter.

Kulturen är en kritisk förutsättning för hållbar tillväxt. Till skillnad från teknologier, strategier, organisationsstrukturer och affärsmodeller är kulturen svår att kopiera för en konkurrent. Lika svårt skulle det vara för oss att kopiera en konkurrents kultur.

Vi är övertygade om att vår sammanhållande kultur byggd på globala värderingar stärker våra olika varumärken och gör Volvokoncernen till en mer attraktiv arbetsgivare, affärspartner, branschledare och respekterad aktör i samhället.

**Teamarbete.** Vi är ett starkt team som strävar mot gemensamma affärs mål. Som medlem i ett team eller flera arbetslag får vi som individer ett ansvar som sträcker sig utöver den formella rollen eller arbetsbeskrivningen. Det är här vi alla blir delaktiga, bidrar till hela teamets prestation och levererar resultat.

Teamarbete är ett överlägset sätt att förbättra kvalitet, leveranser och produktivitet. Att arbeta tillsammans som ett team tillämpas därför inom hela Volvokoncernen, från den högsta ledningen till tvärfunktionella arbetslag. Genom teamarbete bygger vi upp den samverkan, tillit och samarbetskultur som leder till bättre resultat.

Bra teamarbete på alla nivåer bygger på ömsesidigt förtroende, stabila relationer och samverkan i arbetet att uppfylla gemensamma affärs mål. Inom teamet strävar vi efter en harmonisk teamanda, öppenhet och ständiga förbättringar. Vi delar glädjen över att arbeta och nå framgångar tillsammans. Genom teamarbete lär vi av varandra och hjälper varandra att utvecklas.

Bra teamarbete bygger också upp det självförtroende, stöd och erkännande vi alla behöver. Genom att gå samman och samverka som ett team kombinerar och utnyttjar vi olika starka egenskaper och färdigheter mer effektivt.

För att bygga upp en högpresterande Volvokoncern behöver vi effektivt teamarbete tvärs över funktioner, verksamheter och nationella kulturer. Samarbetet inom och mellan team stärker samordning och engagemang samt höjer motivation och lyhördhet inom hela koncernen.

**Ledarskap.** Ledare har viljan och självförtroendet att ange en tydlig riktning inför framtiden. Ledare bygger upp förtroende och befrämjar medarbetarnas engagemang. Ledare skapar förutsättningar för team och enskilda medarbetare att ta initiativ och att agera, och de styr förbättringsarbete av arbetslagets prestationer.

Ledare är ansvariga för att utveckla strategier och mål, fastställa affärsorienterade riktlinjer för arbetet samt involvera medarbetarna i beslutsprocessen. Målstyrning innebär att ledare stöttar medarbetarna i nedbrytningen av övergripande mål till konkreta mål, uppgifter och lämpliga åtgärder. Ledare säkerställer att personliga mål och arbetslagens mål ligger i linje med Volvokoncernens strategiska inriktning, samt fokuserar på att verkställa beslut och att leverera resultat.

Verkligt ledarskap kräver mod, uthållighet och integritet att alltid agera för hela Volvokoncernens bästa. Beslutsamhet är helt avgörande för fortsatt framgång, och ledare måste ha den styrka och handlingskraft som krävs för att fatta de allra svåraste affärsbesluten. Alla ledare förväntas att ställa sig bakom företagets beslut och att alltid driva förändringsarbetet.

Ledare är skickliga på att navigera inom vår globala organisation och på att hantera kulturella skillnader. De är kundorienterade med mycket god förståelse för affärsverksamheten. De främjar öppenhet och lyhördhet för olika intressenters skiftande behov och förväntningar.

Våra ledare är kommunikativa. De lyssnar, ger påpassligt information rörande arbetet, motiverar och förklarar beslut. För att säkerställa bästa resultat skapar ledare ömsesidigt förtroende, verkar för samarbete och hanterar konflikter inom och mellan team.

**Mångfald.** Vi är individer som var och en har en unik bakgrund och olika erfarenheter. Vi vill alla behandlas rättvist, jämlikt och genomgående med respekt. Vi har också den gemensamma uppgiften att ge våra kunder service på ett sätt som skapar lönsamhet.

Vi omvandlar alla olikheter till fördelar. Mångfald ger styrka. Den bidrar till att förbättra produktivitet, samarbete och innovationsförmåga. Den hjälper oss att skapa starkare relationer med globala och lokala kunder och samarbetspartner.

I våra verksamheter skapar vi aktivt rutiner, tvärfunktionella team och nätverk som gör det möjligt för individer och olika grupper att till fullo bidra med hela sin potential. När alla inkluderas kan vi bättre nyttja alla de fördelar som mångfalden ger i form av unika förmågor, erfarenheter, perspektiv och åsikter.

Vi drar nytta av att arbeta i en global koncern. Här kan vi stärka vår förståelse för kulturella skillnader och förbättra vår förmåga att agera inom olika kulturer.

Volvokoncernens ledare förväntas uppmärksamma prestationer och ofta ge uppriktig och konstruktiv feedback. Inkluderande ledare säkerställer möjligheter för varje individ att anta nya utmaningar genom att stötta personlig utveckling och kompetensutveckling. Ledare verkar för hälsa och värnar om balansen mellan arbete och fritid.

Ledare måste förtjäna förtroendet och respekten från team och kollegor. De erkänner sina misstag och tar ansvaret för dem. Ledare axlar alltid ansvaret för sina handlingar, beslut och resultat, och de föregår med gott exempel genom att tillämpa principerna och värderingarna i *The Volvo Way*.