

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Høgskolen i Agder - Våren 2007

Emosjonell intelligens i multikulturelle høykompetente prosjektteam

I hvilken grad kan EQ kompensere for språk- og kommunikasjonsproblemer, og oppnå bedre utnyttelse av teamets erfaringsmangfold og diversity med sikte på kreativitet og effektivitet?

Thanh-Thuy Maria Huynh

Thanh-Thuy Maria Huynh

Emosjonell intelligens i multikulturelle høykompetente prosjektteam

I hvilken grad kan EQ kompensere for språk- og kommunikasjonsproblemer, og oppnå bedre utnyttelse av teamets erfaringsmangfold og diversity med sikte på kreativitet og effektivitet

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Høgskolen i Agder

Fakultet for Økonomi og Samfunnsfag

23.juni.2007

Forord

Denne masteroppgaven er blitt skrevet som en avsluttende del for et to-årig masterprogram, med spesialisering i internasjonal ledelse, i Økonomi og Administrasjon ved Høgskolen i Agder våren 2007.

Motivasjonen for valg av kultur og personaladministrasjon som fagområde for denne masteroppgaven ligger litt tilbake i tid. På utveksling til USA, høsten 2004, tok jeg faget ”Intercultural communication” og fikk straks interesse for dette feltet. Da jeg begynte å studere ved Høgskolen i Agder følte jeg at kultur og mennesker var noe jeg ville skrive om i masteroppgaven.

Gjennom god veiledning har jeg fått mer innsikt i fagfeltet og har tilegnet meg bredere kunnskap. Med dette i tankene vil jeg spesielt rette en stor takk til min veileder, Harald Knudsen, for å ha gitt meg strålende veiledningstimer og verdifull kunnskap som jeg definitivt skal ta med meg videre. Jeg vil også takke veilederen min, fordi han har vært tilgjengelig både på E-mail og telefon til enhver tid, og jeg føler at jeg har blitt godt ivaretatt under prosessen.

Jeg vil også gjerne rette en stor takk til familie og venner som har bistått meg med oppgaven både dag og natt slik at jeg skal bli ferdig, og ikke minst oppmuntrende ord gjennom dette semesteret. En stor takk til My Ngo for at du fikk meg på tilbake på rett spor da jeg gikk meg vill med oppgaven en stund. Jeg har satt stor pris på Renate Barthels imponerende norskkunnskaper. Til slutt vil jeg spesielt takke min søster, Tien Huynh, for å ha vært svært hjelpsom med oppgaven på alle områder.

Høgskolen i Agder, 23. juni 2007

Thanh-Thuy Maria Huynh

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
2. Kultur	9
2.1 Kultur definisjon	9
2.2 Kulturelle dimensjoner	16
2.2.1 Hofstedes dimensjoner	16
2.2.2 Fons Trompenaars	23
3. Team	28
3.1. Definisjon på gruppe og team	28
3.2 Team og organisasjon	33
3.3 Team: effektivitet, kreativitet og tidspress	35
3.4 Team og mangfold	39
4. Emosjonell intelligens (EQ)	46
4.1 Hva er emosjonell intelligens?	46
4.2 Definisjon på emosjonell intelligens	47
4.3. Emosjonell intelligens på arbeidsplass	50
4.3.1 Team og emosjonell intelligens	51
4.3.2 En modell for teameffektivitet	55
5. Metode	57
5.1 Type forskningsmetode	57
5.2 Datainnsamling	58
5.2.1 Sekundær datainnsamling	58
5.2.2 Primær datainnsamling	58
6. Resultat og analyse	63
7. Konklusjon og anbefalinger	81
Referanse	83
Appendiks	85

1. Innledning

Norge opplever for tiden en stor vekst i økonomien, noe som fører med seg et stort behov for arbeidskraft. Det finnes ikke nok kompetanse i Norge for å mette arbeidsmarkedet, og dermed åpner muligheten seg for å importere arbeidskraft fra utlandet. I løpet av de tre siste årene har bedrifter i Norge importert et stort antall utenlandske arbeidstakere, og det forventes at dette vil vare i noen år fremover. Utenlandsk arbeidskraft kan berike norske bedrifter med sitt mangfold i form av både kultur og erfaringer, men det kan også skape problemer av både kompetansemessig og kommunikasjonsmessig art.

Kulturforskjeller er de forskjellene i verdier, holdninger, oppfatninger og adferd som finnes mellom folkegrupper og som preger hvert enkelt individ. Denne typen forskjeller kan være nyttige for en bedrift hvis den bruker og utnytter forskjellene riktig. Samtidig fører utenlandsk arbeidskraft med seg utfordringer som ved første øyekast kan virke som en hindring for bedriften. En slik utfordring er språkproblemer der dårlig kommunikasjon hemmer bedriften i å utnytte sine potensialer fullt ut. Andre utfordringer dreier seg om forskjeller i adferd, verdier og forståelse av egen og andres kulturer.

Det mangfoldet ("diversity") som utenlandsk arbeidskraft representerer, dreier seg ikke bare om kulturforskjeller, men innebærer også forskjellige erfaringer som hvert individ tar med seg fra hjemlandet. Erfaringer gjennom livet, som i skole og jobb, bidrar til at den enkelte innehar ferdigheter og kompetanse som kan være fordelaktige for bedriften, og erfaringsmangfold regnes vanligvis som en kilde til "divergent thinking" som igjen er viktig for kreativitet.

En bedrift, som både er effektiv og kreativ, har gode forutsetninger til å overleve og å være suksessfull i markedet. Effektivitet er et gjennomgående tema i bedrifter hvor fokuset er på hva som kan forbedres for å øke effektiviteten. Viktige mål på effektivitet i praksis, særlig innenfor prosjektbasert industri, er *kostnad*, *tid (evne til å holde tidsfrister)*, og *kvalitet*. Effektiv håndtering av disse tre faktorene er viktig for at en bedrift skal kunne være konkurransedyktig. Men også innovasjon, som bunner i å være kreativ, er avgjørende for at en bedrift skal kunne hevde seg i konkurransen mot andre bedrifter. Kreativitet kan skape

konkurransfordeler som er vanskelige for andre bedrifter å kopiere, og innovative bedrifter stiller vanligvis sterk i markedet. Team kan betraktes som en organiseringsmåte for å fremme effektivitet og kreativitet best mulig, og organisasjoner tar oftere i bruk denne type organisering, for å bli mer effektive og kreative.

I forhold til målsettinger om effektivitet og kreativitet, kan bruk av utenlandsk arbeidskraft representere både fordeler og ulemper. I faglitteraturen finnes det en betydelig mengde dokumentasjon på at kulturforskjeller kan fremme kreativitet. Nancy Adler (1997) legger spesielt vekt på kulturforskjeller i team og hvordan samhandlingen mellom kulturforskjellene får frem kreativiteten i de enkelte individene i et team. Samtidig som kulturelle forskjeller kan stimulere "divergent thinking" og fremme kreativitet, vil et multikulturelt team også kunne hemme effektiviteten på grunn av kommunikasjonsproblemer. Først og fremst er det språkproblemer som legger en demper på effektiviteten. Språkproblemer kan gjøre at kommunikasjonen innad et team eller i en arbeidssammenheng vanskelig, og tiden som brukes til å oppklare misforståelser hindrer teamet i å være effektivt. Men samtidig som språkforskjellene kan være et problem, er det også mulig at en felles faglig bakgrunn (til tross for nasjonale forskjeller) kan skape grunnlag for en felles forståelse slik at språk og kommunikasjon likevel ikke blir et hovedproblem, og slik at totalresultatet er økt effektivitet.

Emosjonell intelligens, som er belyst av Mayer og Caruso (1990) og Goleman (1995), bygger på ideen om at bevissthet om egne og andres følelser, samt evnen til å kunne kontrollere egne følelser, vil føre til bedre forståelse av hverandre som mennesker. Emosjonell intelligens er oppfattet som en universal intelligens hvor graden av emosjonell intelligens viser til forståelsen for menneskerelasjoner og evnen til å kunne bygge relasjoner. *Tillit* er et gjentakende tema og er en viktig faktor for å bygge menneskelige relasjoner. Denne type intelligens får stadig større oppmerksomhet av forskere fordi den innebærer å kunne vise forståelse til tross for forskjeller. Dermed er det mulig at emosjonell intelligens i teamsammenheng forsterker positive virkninger av mangfold og reduserer det negative ved kommunikasjonsproblemer, og dermed fremmer effektiviteten og kreativiteten. Emosjonell intelligens kan også hjelpe et team med å overkomme de negative resultatene av tidspress. Individer med høy emosjonell intelligens vil vise forståelse for egne og andres problemer under stress, slik at teamet blir mer mestringsorientert.

De overnevnte forholdene bidrar med å fremme effektivitet og kreativitet i et team. Det er imidlertid også andre forhold som enten fremmer eller hemmer effektiviteten og kreativiteten i et team slik som eksterne omgivelser i form av teknologi, målsetting, motivasjon, tilbakemelding fra både teammedlemmer og utenifra, etc (*må finne ut mer om dette*). Men disse forholdene vil ikke bli satt lys på i denne oppgaven, selv om disse forholdene er like viktige for å oppnå et effektivt og kreativt team.

Problemstilling

Med den stadig økende importen av utenlandsk arbeidskraft, ble utgangspunktet for denne masteroppgaven å utforske hvordan og i hvilken grad norske bedrifter kan utnytte kulturelle forskjeller til sin fordel. Samtidig som fokuset på forskjellige kulturer er en viktig del av studiet, var det imidlertid også andre faktorer som bidro til at problemstillingen fikk en annen vinkling enn den opprinnelige.

Utgangspunktet, som var nytten ved kulturelle forskjeller, ble et springbrett til å tenke videre på hva problemstillingen spesifikt burde bestå av. For å finne ut hvordan en bedrift kunne nyttiggjøre seg kulturelle forskjeller, og overkomme kommunikasjonsproblemene, virket det særlig interessant å vinkle dette inn mot team, hvor samarbeidet mellom teammedlemmene er tett, og hvor utfordringer og problemer kan bli spesielt synlige på grunn av tidspress. Jeg oppfattet det også som særlig interessant å se på disse sammenhengene innenfor en virksomhet preget av høy-kompetent arbeidskraft (intelligensindustri).

For å måle hvordan et team løser disse utfordringene og problemene på en best mulig måte, er det hensiktsmessig å ha noen kriterier å forholde seg til. Effektivitet (kostnad, kvalitet og tidsrammer) og kreativitet ansees å være to kriterier som er svært viktig for et team skal fungere optimalt. I første omgang ble problemstillingen som følge:

”Med hovedvekt på team og tidsbegrensning i prosjektarbeid, hvilke faktorer påvirker kreativitet og effektivitet til et team sammensatt av multikulturell arbeidskraft i et kompetanseselskap?”

Problemstillingen gir rom for å inkludere mange faktorer som påvirker akkurat disse to kriteriene - kreativitet og effektivitet. Etter en nøyere gjennomtenkning av problemstillingen, ble fokuset til slutt rettet mot to forhold som er mest sentrale i denne tematikken. Den endelige problemstillingen ble dermed:

”I hvilken grad kan emosjonell intelligens kompensere for språk- og kommunikasjonsproblemer i multikulturelle, høykompetente prosjekt- team, og føre til en bedre utnyttelse av erfaringsmangfold og ”diversity” med sikte på kreativitet og effektivitet (kostnad, kvalitet og tidsfrister)?”

Oppgavens oppbygging

Oppgaven starter med en teorigjennomgang for å belyse problemstillingen.

I første omgang vil teori om kultur bli presentert. Definisjon på kultur er av stor betydning for å avgrense hva kultur menes i forbindelse med denne oppgaven. Videre vil teorien om kulturelle forskjeller bli fremstilt, særlig med referanse til Hofstede (1993) og Trompenaar (1997).

Teorigjennomgangen vil videre ta for seg team og definisjonen på et team ved å hovedsakelig å bygge på Katzenbach og Smith (1993).. Den teoretiske delen vil da bevege seg videre og se på multikulturelle team og hvordan samspillet innad gruppen kan fremme effektivitet og kreativitet i et team (Adler, 1997).

Til slutt vil teorien om emosjonell intelligens bli presentert for vinkle oppgaven fra et annet perspektiv for bedre forståelse av problemstillingen. Salovey og Mayer (1997) og Goleman (1995) setter rammen for denne teorien, mens Druskat og Wolff (2002) utdyper tematikken i teamsammenheng.

I neste del av oppgaven vil en presentasjon av forskningsmetode bli gitt. Hovedfokuset vil være på hvilke type forskningsmetode som blir valgt, hvordan forskningsprosessen ble utført og en diskusjon på svakheter og begrensninger ved forskningsprosjektet.

Videre vil oppgaven ta for seg resultater som er blitt funnet under forskningsprosessen og funnene vil bli diskutert. Oppgaven avslutter med konklusjoner og anbefalinger som er basert på funnene under forskningsprosessen.

2. Kultur

2.1 Kultur definisjon

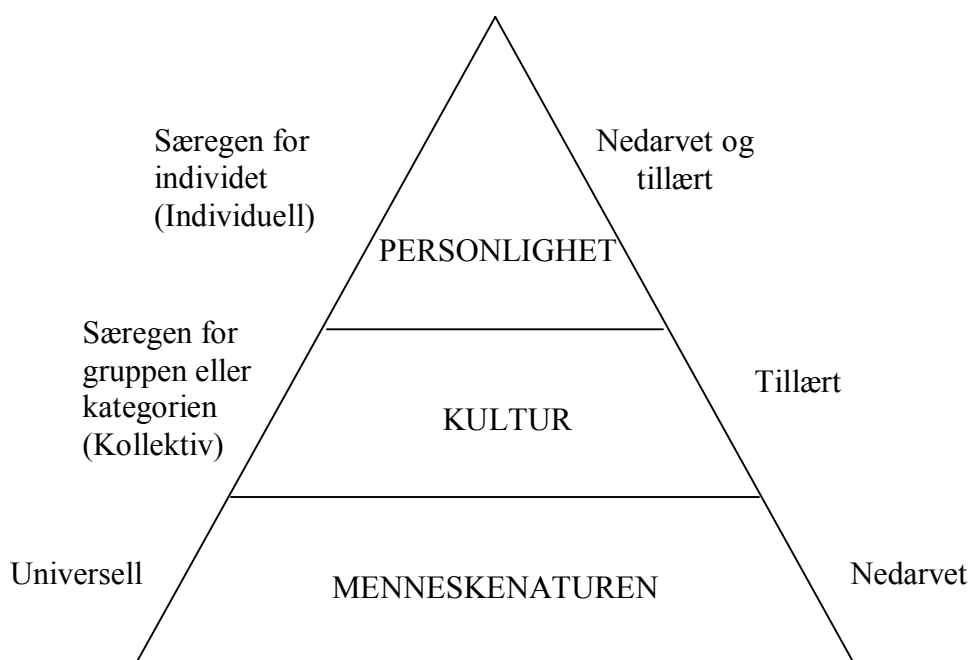
Mange forfattere har gjort forsøk på å gi en altomfattende definisjon på kulturbegrepet, men begrepet er for bredt til å inkludere alt ved kulturdefinisjonen. Gert Hofstede har likevel laget en definisjon på kultur:

”Den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen” (Hofstede, 1993, side 15)

Ut i fra denne definisjonen forklarer Hofstede nærmere hva definisjonen består av.

Mental programmering

Gert Hofstede (2001) mener at mennesker har mentale programmer som enten er tillært eller nedarvet. I figur 1 viser Hofstede (1993) tre forskjellige unikhetsnivå som består av *menneskenaturen, kultur, og personlighet*. Hofstede (2001) deler hvert av disse nivåene igjen inn i undergruppene *universalt-, kollektivt-, og individuelt nivå*.



Figur 1: Tre nivåer i menneskets mentale programmering (Hofstede, 1993)

Det **universale nivået** er selve **menneskenaturen**, der denne naturen er felles for alle på verdens basis. Her hersker den oppfatning av at de mentale programmene er nedarvet og menneskenaturens "operative system" styres av gener. Det er på dette nivået de fysiske og grunnleggende psykologiske funksjonene ligger. Eksempler på slike operativsystem er menneskets evne til å føle kjærlighet, glede, sorg, sinne, og evnen til å kommunisere med andre samt behovet for sosial interaksjon (Hofstede, 1993).

Det **kollektive nivået** omfatter den kollektive programmeringen. Denne blir definert som "... programmering av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen" (Hofstede, 1993, side 19). Dette innebærer at et individ kun deler et mentalt program med en gruppe mennesker, og vedkommende har ingenting til felles med medlemmer fra andre grupper. Hofstede (1993) refererer til den kollektive programmeringen som **kultur**. Et individ tilegner seg denne kulturen gjennom interaksjon i sosiale miljøer (

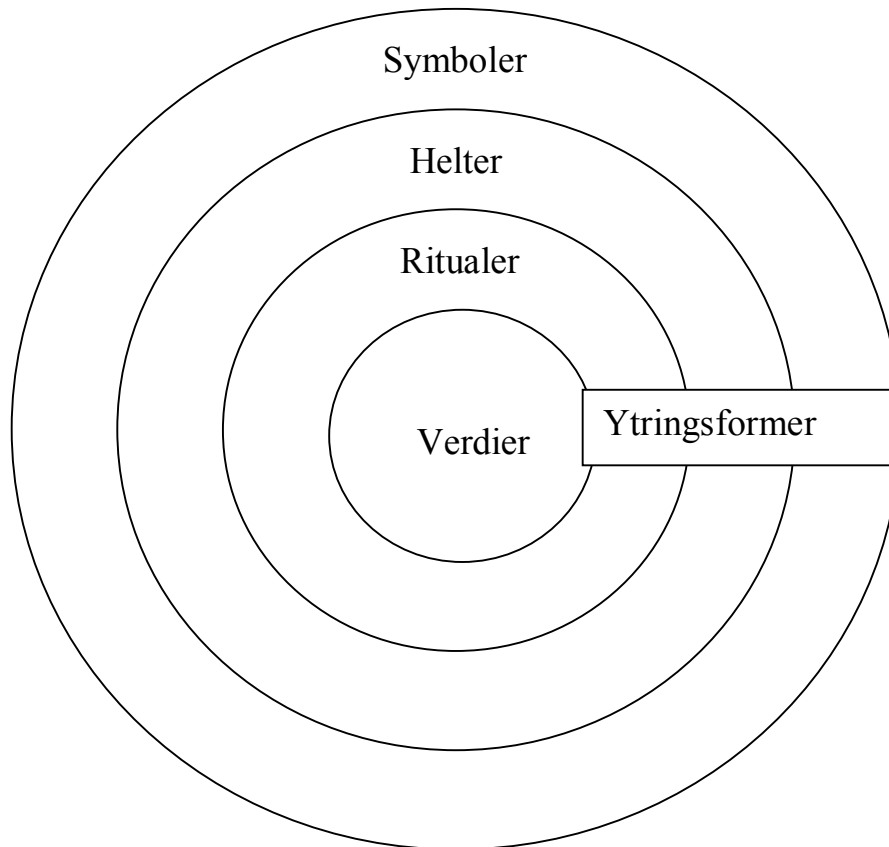
Hofstede, 1993).

Det siste nivået i modellen er **det individuelle nivået**. Dette nivået trekker frem det unike ved et menneske, og fremhever faktorer som skiller et individ fra et annet. Mentale programmeringer hos en person har dermed ikke noe til felles med andre mennesker (Hofstede,1993). I forbindelse med dette nivået henviser man gjerne til det Hofstede (2001) kaller for **personlighet**, hvor en rekke typer atferd kan gjenfinnes innenfor en gitt kollektiv kultur.

Den mentale programmeringen oppstår primært i familien. Deretter fortsetter prosessen i de miljøene et individ gradvis kommer i kontakt med (Hofstede, 1993). Slike mentale programmeringer har av Hofstede (1993) fått betegnelsen **kultur**.

Hofstedes ”Løk”

Hofstedes ”Løkdiagram” (1993) er en modell som kan benyttes til å forklare kulturelle forskjeller. Det er fire begreper som virker dekkende for kulturelle manifestasjoner: *symboler*, *helter*, *ritualer* og *verdier*. Disse begrepene er blitt fremstilt som blader i en løk, slik som vist i Figur 2:



Figur 2: Løkdigrammer: Kulturelle manifestasjoner av forskjellige dybde (Hofstede, 1993).

Verdier befinner seg i sentrum av sirkelen. I neste sjikt finnes **ritualer**, deretter **helter** og **symboler** (Hofstede, 1993).

Symboler er ord, gester, bilder og gjenstander med en enhetlig betydning som deles av mennesker fra samme kultur. Gamle symboler forsvinner, ettersom nye symboler lett kommer til. Siden symboler lett kan tas etter av andre folk blir symboler plassert i det ytterste bladet av løken.

Helter er personer, døde eller levende, virkelige eller innbilte, som blir sett opp til fordi deres atferd er høyt ansett i en kultur. Helter blir forbilder for hvordan medlemmer av en kultur bør opptre.

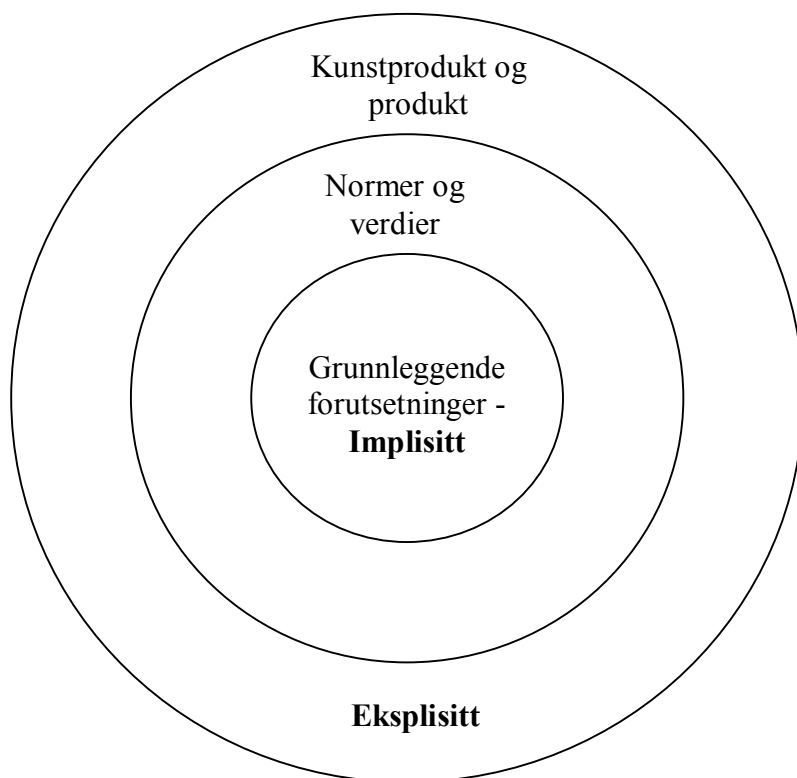
Ritualer er i denne sammenheng kollektive aktiviteter utført av medlemmer i en kultur, fordi

det anses som sosialt nødvendig, og bidrar til å skape egenart i kulturen. Ritualene er ikke viktige i seg selv for å nå visse mål og kan regnes som overflødige. Eksempler på ritualer kan være måter å hilse på og religiøse seremonier.

Et samlebegrep for de tre overnevnte bestanddelene i løken er *ytringsformer*. Ytringsformene er synlige for de utenforstående, men de kulturelle betydningene er usynlige og kan kun tolkes internt av medlemmene.

Verdier er kjernen i en kultur og blir dermed plassert innerst i løken. I følge Hofstede (1993) er verdier generelle tendenser hos en person, der vedkommende foretrekker visse forhold fremfor andre. Verdier blir gjerne fremstilt som følelser med motpolar- plussider og minussider. Eksempler på slike motpolarer er: ond – god, skitten - ren, stygg – pen, unormal – normal osv. Verdier er noe av det første et barn ubevisst lærer.

I likhet med Hofstede mener Fons Trompenaar og Hampden-Turner (1997) at kultur kan fremstilles som en løk bestående av blader. Graden av forståelse av en kultur øker jo nærmere kjernen en kommer. Trompenaar og Hampden-Turner (1997) klassifiserer imidlertid løkbladene noe ulikt i forhold til Gert Hofstede. I Figur 3 fremstiller Trompenaars og Hampden-Turner (1997) en modell for kultur.



Figur 3: A modell of Culture (Trompenaars og Hampden-Turner, 1997)

Denne versjonen av løkmodellen viser tre lag av løken, som strekker seg fra et eksplisitt nivå til et implisitt nivå.

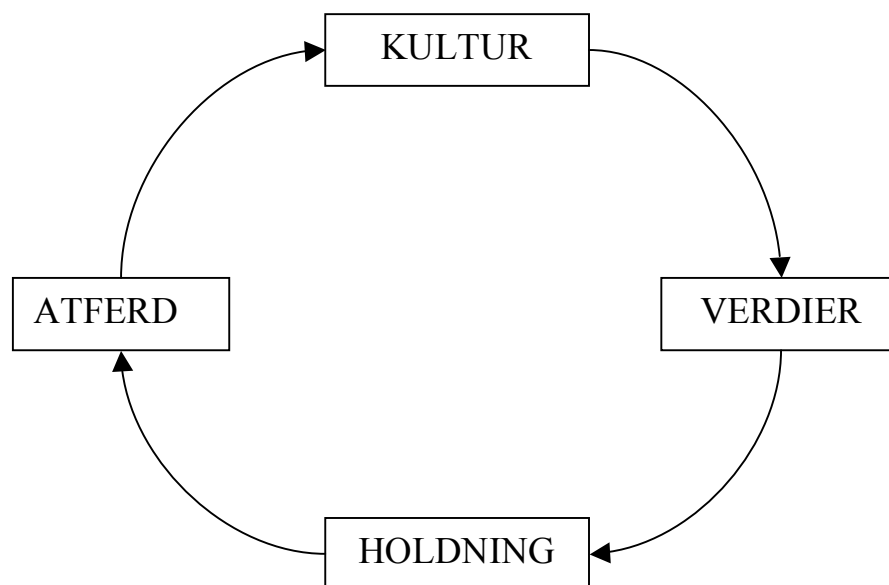
Det ytterste laget av løken viser det mest eksplisitte nivået i en kultur. Med eksplisitt nivå menes faktorer ved en kultur som kan bli observert av utenforstående. Eksempler på det eksplisitte er språk, mat, bygninger, hus, monumenter, jordbruk/agrikultur, helligdom, markeder, mote og kunst (Trompenaars og Hampden-Turner, 1997). Dette nivået kan sammenlignes med symbolnivået i Hofstedes modell. Trompenaars og Hampden-Turner (1997) hevder videre at det ytterste laget av løken sannsynligvis gir grobunn for fordommer.

Det midterste nivået i modellen reflekterer dybden i en kultur, altså normer og verdier. **Normer** er en felles oppfatninger innad i en gruppe av hva som er "rett" og "galt". Normer kan utvikle seg på det formelle nivået nedlagt i skriftlige lover og regler, og på det uformelle nivået ved sosial kontroll. **Verdier** derimot bestemmer definisjonen av "godt" og "vondt", og er sterkt knyttet til fellesoppfatning av idealer i en gruppe. Det er lettest å skille mellom disse

to definisjonene ved å tenke at 1) normer, bevisst eller ubevisst, gir oppfatningen av hvordan en **burde** oppføre seg 2) verdier gir oss oppfatningen av hvordan en **ønsker** å oppføre seg (Trompenaar Trompenaars og Hampden-Turner, 1997).

Det innerste nivået, som er løkens kjerne, betegner de grunnleggende forutsetningene/behovene til et individ. Viljen til å overleve sies å være den mest grunnleggende verdien et menneske innehar. Hvert menneske har egenskapen til å tilpasse seg i et miljø, gitt de ressurser det har tilgjengelig. "Kultur" er dermed menneskets reaksjon på naturen. Når problemer i dagliglivet konstant blir løst på opplagte måter, vil problemløsningen forsvinne fra bevisstheten og bli en del av vårt system som absolutte forutsetninger (Trompenaar og Hampden-Turner, 1997).

Hofstede og Trompenaars og Hampden-Turner har gitt oss rammer for å forstå kultur. Det er imidlertid elementer som mangler i modellene for å kunne skape et helhetlig bilde av begrepet "kultur". Løkmodellene har gitt oss definisjonen på verdier og hva begrepet innebærer. Nancy Adler belyser det som kalles "kulturell orientering" i et samfunn. Begrepet reflekterer den komplekse samhandlingen av verdier, holdning og atferd. Figur 4 viser sammenhengen mellom disse elementene.



Figur 4: Påvirkning kultur har på atferd (Adler,1997)

Verdier, som nevnt ovenfor, reflekterer det som oppfattes som ”rett” eller ”galt” og spesifiserer generelle preferanser. **Holdning** uttrykker verdier hvor en person handler eller reagerer på en bestemt måte i visse situasjoner, mens **atferd** representerer hvilken som helst form for menneskelig opptreden (Adler, 1997). Når disse fire elementene sees relativt til hverandre, kan det fastslås at de påvirker hverandre.

2.2 Kulturelle dimensjoner

Gert Hofstede er et av de meste kjente navnene innenfor forskningsområdet i organisasjonskultur, og har gjort seg bemerket med sin forskning på kulturelle dimensjoner. Fons Trompenaars er også kjent for å ha utviklet kulturelle dimensjoner for å bedre forståelsen av kulturbegrepet. Trompenaars gruppering av dimensjonene skiller seg fra Hofstedes. I de neste avsnittene følges en presentasjon av de kulturelle dimensjonene til hver av forfatterne.

2.2.1 Hofstedes dimensjoner

Forskningen på de kulturelle dimensjonene ble gjennomført ved å studere et stort undersøkelsesmateriale av personers *nasjonale verdier* i over 50 land gjennom 20 år. Hofstede tok utgangspunkt i det multinasjonale selskapet IBM hvor et bredt spekter av arbeidere representerte forskjellige nasjonaliteter. De empiriske funnene av forskningsprosjektet bekreftet de fire grunnleggende problemområdene som ble forutsett av Inkeles og Levinson 20 år før undersøkelsen ble satt i gang (Hofstede, 1993).

I løpet av forskningsårene fant Hofstede fire kulturelle dimensjoner:

- 1) *Maktdistanse*
- 2) *Kollektivism versus individualisme*
- 3) *Feminitet versus maskulinitet*
- 4) *Usikkerhetsunnvikelse*

I de senere årene utviklet Hofstede en femte dimensjon:

5) Tidsorientering

Dimensjonene ble målt i indekstall for å vise graden av forskjellene i nasjonale verdier. Indekstallene varierte fra 0 til over 100.

I de neste avsnittene vil en nærmere beskrivelse av de forskjellige kulturelle dimensjonene bli presentert.

Maktdistanse

Generelt om maktdistanse

Maktdistanse er en måleindeks for ulikhet. Ulikheter i samfunnet diskuteres gjerne i denne sammenheng. Maktdistanse blir av Hofstede definert som ”den utstrekning i hvilken de svake medlemmene av institusjoner og organisasjoner i et land forventer og godtar at maken er ulikt fordelt” (Hofstede, 1993, side 41). Med institusjoner” menes her de viktigste byggesteinene i samfunnet som for eksempel familien, skolen og lokalsamfunnet, mens ”organisasjoner” viser til steder folk arbeider. Videre mener Hofstede at maktfordeling blir forklart ut fra atferden til maktinnehaverne. Maktfordelingen ligger med andre ord hos lederne og ikke hos dem som er under ledelse. Derfor har Hofstede med hensikt understreket ”svake” medlemmer i sin definisjon (Hofstede, 1993).

Makt skyldes at noen er større, sterkere eller klokere enn andre. Videre trekkes det frem at enkelte har større makt enn andre, og mennesker med makt har muligheten til å bestemme andres atferd. Det skilles gjerne mellom maktdistanse innad i et land og land imellom (Hofstede, 1993).

Maktdistanse i arbeidssammenheng

Stor maktdistanse på arbeidsplassen kommer til uttrykk ved at overordnede og underordnede er eksistensielt ulike. Systemet er gjerne oppbygget som et hierarki hvor de underordnede forventes å gjøre det de får beskjed om. Overvåkningssystemer finnes gjennom hele organisasjonen og rapportering til de forskjellige nivåene er vanlig. Arbeiderne har ofte lav utdanning og manuelt arbeid får lavere status enn kontorarbeid. Personer i overordnede stillinger tar selv initiativ til kontakt med underordnede, og mener det er slik systemet bør fungere. For de underordnede er idealbildet av sjefen en menneskekjær autokrat eller en ”god

far". I situasjoner der de underordnede er misfornøyde med de overordnede, vil de i teorien ikke respektere autoriteten, men i praksis innordne seg den.

I situasjoner med liten maktdistanse betrakter de underordnede og overordnede hverandre som likestilte. Hierarkiet blir her kun sett på som et nødvendig system av praktiske hensyn. Arbeiderne er kvalifiserte og manuelt arbeid blir utført av fagutdannede personer som har høy status i forhold til kontorarbeidere. Ideelt sett er sjefen en ressurssterk demokrat, og det forventes at underordnedes meninger blir hørt før eventuelle beslutninger taes (Hofstede, 1993).

Som nevnt tidligere er maktdistanseindeks (MDI) en måling på ulikhet mellom land. Verdiene for maktdistanse er slik at 0 viser ingen maktdistanse, mens 100 viser stor maktdistanse (Appendiks 1).

Individualisme kontra kollektivism

Generelt om individualisme kontra kollektivism

Denne dimensjonen forklarer forholdet et individ har til andre. Det dreier seg om vi-forhold og jeg-forhold. Hofstede (1993) definerer disse to begrepene slik:

"Individualisme har vi i samfunn hvor båndene mellom enkeltmennesker er løse - det forventes at alle skal passe på seg selv og sin nærmeste familie. Individualismens motpol, kollektivism, har vi i samfunn hvor mennesker fra fødselen av innlemmes i sterke egenreupper med stort samhold, som fortsetter å beskytte sine medlemmer så lenge de lever mot å få uforbeholden lojalitet tilbake" (Hofstede, 1993, side 65).

I følge Hofstede (1993) er det en nær sammenheng mellom dimensjonen individualisme kontra kollektivism og den relative betydningen som er tillagt forskjellige arbeidssituasjoner.

For den individualistiske polen blir følgende punkter vektlagt:

- 1) *Personlig tid*: Arbeidstid er lagt opp til at en får tid til privatliv eller familieliv.
- 2) *Frihet*: Frihet til å velge hvordan arbeidet skal utføres.
- 3) *Utfordring*: Ha utfordrende arbeid hvor en føler at en har oppnådd noe.

For den kollektivistiske polen finnes:

- 1) *Opplæring*: Ha opplæringsmuligheter som innebærer at en kan utvikle seg i eget fag.
- 2) *Fysiske forhold*: Ha gode fysiske forhold.
- 3) *Bruk av ferdigheter*: Få bruk for kunnskap og utnytte de evner en innehar.

De punkter som går inn under den individualistiske polen understreker medarbeidernes uavhengighet av bedriften, fordi punktene viser til det individualistiske ved en arbeidssituasjon. Den kollektivistiske polen viser til en ansatts avhengighet av bedriften. Dette kommer frem ved at disse punktene berører det en bedrift gjør for de ansatte.

Hofstede mener at disse punktene kommer godt frem i forbindelse med et lands velstand. Rike land har en tendens til å være individualistiske. Begrunnelsen er at de rike landene legger mindre vekt på opplæring, fysiske arbeidsbetingelser og utnyttelse av egne evner og ferdigheter i forhold til fattige land. I fattige land kan ikke disse tingene tas for gitt og et arbeidsmål i seg selv (Hofstede, 1993).

Individualisme kontra kollektivism i arbeidssammenheng

I arbeidssammenheng er det imidlertid hensiktsmessig å bruke en inndeling som omfatter individualistisk kultur og kollektivistisk kultur. Det forventes at individualistiske ansatte kan handle ut fra sine interesser, og arbeidet bør organiseres slik at arbeidernes interesser og arbeidsgivernes interesser sammenfaller. I en kollektivistisk kultur ansettes en person ikke bare som individ alene, men også som en person som tilhører en gruppe. Vedkommende vil handle på vegne av gruppens interesser fremfor sine egne. I en slik kultur er ansettelse av slektninger fremfor andre foretrukket. Det blir regnet som mindre risikabelt å ansette familiemedlemmer. I et individualistisk samfunn er slektskap på arbeidsplassen mindre ønsket, fordi det lett kan føre til nepotisme og interessekonflikter. I kollektivistiske samfunn er det lagt stor vekt på moralske forhold, som innebærer gjensidig forpliktelse. Beskyttelse kan for eksempel oppnås i bytte mot lojalitet. Dårlig prestasjon på jobb er derfor ikke en gyldig grunn til å bli sagt opp. På en annen side blir arbeid fordelt basert på prestasjon og ferdighet. I individualistiske samfunn er en arbeidsavtale mellom en arbeidsgiver og arbeidstaker nærmest blitt sett på som en forretningsavtale. Dårlig innsats fra arbeidstakerens side er god nok grunn til å avslutte et ansettelsesforhold (Hofstede, 1993).

Forholdene forklart ovenfor viser ytterpunktene til hvert av de to samfunnene. Hofstede (1993) mener imidlertid at det i praksis finnes mange forskjellige typer av arbeidsgiver-

arbeidstaker forhold innenfor det kollektivistiske og individualistiske samfunn, og de trenger ikke nødvendigvis stemme overens med kategoriseringen (Hofstede, 1993).

Det bør understrekes at det i kollektivistiske kulturmønstre er vanlig å skille mellom egen gruppe og fremmed gruppe. Skillet ligger i at personer fra kollektivistiske samfunn tenker ”vår gruppe” og ”andre grupper”, og disse tankene ligger dypt forankret i folks bevissthet. Det er derfor naturlig og etisk og god forretningsskikk å behandle sine venner bedre enn andre. Denne tenkemåten er blitt kalt for *partikularisme*. Det motsatte av partikularisme er *universalisme*, noe som praktiseres i individualistiske samfunn. Prinsippet er å behandle alle likt. Særbehandling av enkeltpersoner vil bli oppfattet som uetisk og dårlig forretningsskikk (Hofstede, 1993).

I bruken av Individualismeindekstallene (IDV), vil graden av individualisme i et samfunn øke med økende indeks (appendiks 1).

Maskulinitet kontra femininitet

Generelt om maskulinitet kontra femininitet

Hvilken atferd som blir oppfattet som ”feminin” eller ”maskulin” bestemmes av det tradisjonelle og det moderne samfunnet. Det er lettest å se oppfatningene basert på yrkesvalg; hva som regnes som kvinneyrker og hva som regnes som manneyrker. Tendensen i de fleste samfunn er at menn forventes å være selvhevdende, konkurranseinnstilte, harde og tøffe. Kvinner påtar seg mykere roller, hvor de viser omsorg ovenfor hjem, barn, eldre og syke (Hofstede, 1993).

I følge Hofstede (1993) belyses forskjeller mellom kvinner og menn godt ved resultatene av IBM undersøkelsen. På grunnlag av opplysninger om forskjeller fra samfunn til samfunn mener Hofstede (1993) at *maskulinitet* karakteriserer samfunn hvor kjønnsroller er forskjellige. Dette innebærer at menn forventes å være selvhevdende, harde og opptatt av materiell suksess, mens kvinner forventes å være beskjedne, myke og opptatt av livskvalitet. *Femininitet* dominerer i samfunn hvor de sosiale kjønnsrollene overlappes. Både menn og kvinner forventes å være beskjedne, myke og opptatte av livskvalitet (Hofstede, 1993).

Maskulinitet kontra femininitet i arbeidssammenheng

I arbeidssammenheng har denne dimensjonen stor betydning for hvordan en konflikt løses. I maskuline kulturer er det en tendens til at konflikter blir løst ved ”kamp”, hvor partene nekter å gi seg. I motsetning til maskuline kulturer, foretrekker feminine kulturer å løse konflikter gjennom forhandlinger og kompromiss. Dette er ytterpunkter som illustrerer hvordan de to typer kulturene vil gå inn for å løse konflikter. Det finnes imidlertid samfunn som befinner seg midt på skalaen, hvor reaksjoner fra partene i en arbeidskonflikt består dels av maskuline og dels av feminine trekk (Hofstede, 1993).

Et interessant trekk ved arbeidslivet, når det kommer til maskuline - og feminine kulturer, er hvilken plass arbeid har i en persons liv. I maskuline kulturer anvendes prinsippet ”leve for å arbeide”, mens moralen for den feminine kulturen heller mot ”arbeide for å leve”. Bedrifter i en maskulin kultur legger stor vekt på resultater og belønner etter prestasjon. I feminine kulturer belønnes de ansatte etter likhetsprinsippet, hvor alle blir belønnet etter behov. Menn i maskuline kulturer forventes å være karrierejegere i arbeidslivet, mens både menn og kvinner i feminine kulturer kan være eller ikke være ambisiøse i arbeidslivet (Hofstede, 1993).

Maskulinitetsindeksen (MAS) viser indekstall for 50 land. Land med høyest poengsum er mest ”maskuline”, mens land med lavest poengsum er mest ”feminine”. Tallene viser de enkelte lands *relative* posisjon (Hofstede, 1993) (appendiks 1).

Usikkerhetsunnvikelse

Generelt om usikkerhetsunnvikelse

Definisjonen som Hofstede har tillagt usikkerhetsunnvikelses dimensjonen er som følger: ”den utstrekningen i hvilken medlemmene av en kultur føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner” (Hofstede, 1993, side 127)

Denne dimensjonen dreier seg om toleranse eller intoleranse i en gitt situasjon. Det er vanlig at angst preger et samfunn med usikker fremtid (Hofstede, 1993).

Angst er en diffus tilstand der man er svært urolig eller bekymret for ting som kan skje. Hofstede (1993) mener at jo større tilbøyelighet til angst det er i en kultur, jo mer uttrykksfull er den. Uttrykksfullhet vises ved at mennesker uttrykker seg eksplisitt som for eksempel å ” snakke med hendene”, heve stemmen, og vise følelser. I land med svak

usikkerhetsunnvikelse er angstnivået relativt lavt. Mennesker i disse landene er mindre uttrykksfulle, og gir inntrykk av å være rolige, avslappede, trege, beherskede og dovnede. I land med sterk usikkerhetsunnvikelse er menneskene travle, rastløse, følelsesladete, aggressive og aktive. Hvordan disse inntrykkene blir tolket er kulturbetinget og kommer an på øyet som ser (Hofstede, 1993).

I et samfunn brukes lover og regler for å redusere usikkerheten. I samfunn med sterk usikkerhetsunnvikelse er det et emosjonelt betinget behov for lover og regler. Til en viss grad kan formelle strukturer føre til at atferdsformer blir oppfattet som tåpelige, ulogiske eller forstyrrende. Formelle strukturer virker betryggende. Land med svak usikkerhetsunnvikelse viser tendenser til å bry seg mindre om formelle lover, og disse reglene blir ikke innført med mindre det er nødvendig (for eksempel trafikkregler). Medlemmer av et slikt samfunn er av den oppfatning at problemer lett kan løses ved uformelle regler (Hofstede, 1993).

Usikkerhetsunnvikelse i arbeidssammenheng

I usikkerhetsunnvikende samfunn finnes det mange formelle lover og/eller uformelle regler som har til hensikt å regulere rettighetene og pliktene til arbeidsgivere og arbeidstakere. Mange organisasjoner har også interne regler og forskrifter som regulerer arbeidsprosessen. Jo større maktdistansen er, jo mindre er behovet for interne regler i en viss utstrekning. Ved stor maktdistanse baserer overordnede uinnskrenkede myndighet seg på psyko-logikk fremfor formell logikk med hjemmel i lover og regler (Hofstede, 1993).

I samfunn med sterk usikkerhetsunnvikelse er menneskene hardtarbeidende. De er opptatt med ulike former for aktiviteter mesteparten av tiden. Livet er hektisk og tid er penger. I samfunn med svak usikkerhetsunnvikelse blir hardt arbeid utført hvis det er behov for det. Men forskjellen fra samfunn med sterk usikkerhetsunnvikelse er at medlemmene ikke føler trang til konstant aktivitet. Hovedvekten ligger på å slappe av, og man bør holde seg innenfor tidsrammer (Hofstede, 1993).

Regler i samfunn med sterk usikkerhetsunnvikelse utnyttes på områder som krever presisjon og punktlighet. Dette gjelder spesielt tilfeller der maktdistansen er forholdsvis liten, hvor de ansattes atferd ikke blir kontrollert/overvåket av overordnede (Hofstede, 1993).

I nevnte dimensjon brukes usikkerhetsunnvikelsesindeksen (UII) for å måle (in)toleranse. Jo høyere verdi et land har jo sterkere er usikkerhetsunnvikelsen. Tallene viser en ny gruppering

av landene, forskjellig fra de tre forrige dimensjonene (appenix1).

Tidsorientering

Denne femte dimensjonen ble senere utarbeidet i forskningsprosessen til Gert Hofstede i 1985. Det ble utført en separat undersøkelse, "Chinese Value Survey", av Michael Harris Boris i Hong Kong hvor studenter fra 23 land deltok. Tidsorienteringen ble delt opp i: *langsiktig- og kortsiktig tidsorientering*. Tidsorienteringen tar for seg hvordan mennesket forholder seg til livet og arbeid.

Definisjonen på tidsorientering er som følge: " *long-term orientation(LTO) stands for the fostering of virtues oriented toward future-rewards – in particular, perservance and thrift. Its opposite pole, short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present – in particular respect for tradition, preservation of "face" and fulfilling social obligations.* (Hofstede, 2005, side 210)

I langsiktige tidsorienterte kulturer vil medlemmene legge vekt på utholdenhet, status innen personlige relasjoner, ydmykhet, og skamfølelse. Kortidsorientering på den andre siden forbindes med personlig stødighet og stabilitet, beskytte "ansiktet", respekt for tradisjoner, utveksling av hilsener, tjenester og gaver(Lustig og Koester, 2003).

De tallfestede resultatene av undersøkelsen viser at land som skårer positivt, foretrekker en langsiktig tidsorientering, mens land som skårer negativt foretrekker kortsiktig tidsorientering (appendiks 1). Ut i fra tabellen X skårer mange asiatiske land høyest, mens vestlige land skårer lavest (Hofstede, 2005)

2.2.2 Fons Trompenaars

Fons Trompenaars samarbeidet med Charles Hampden-Turner med utviklingen av de forskjellige kulturelle dimensjonene. Dette var et resultat av et 15 års langt akademisk feltforskning , hvorav 30 selskaper i 50 forskjellige land deltok i undersøkelsen. For å ha en sammenlignbar stikkprøve ble et minimum av 100 mennesker, med forskjellige bakgrunn og yrker, undersøkt i hvert av de landene som selskapene opererer i. I 1997 bestod databasen av 30 000 deltakere (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Trompenaars og Hampden- Turner (1997) fant fem kulturelle dimensjoner :

- 1 *Universalism kontra particularism*
- 2 *Individualism kontra communitarianism*
- 3 *Emosjonell kontra nøytral*
- 4 *Spesifikk kontra diffuse*
- 5 *Oppnåelse kontra ascription/tilleggelse*

Universalisme kontra partikularisme

Denne dimensjonen definerer hvordan vi dømmer andre menneskers atferd. Det er to ekstreme, men likevel alternative, typer av dømmekraft. På den ene siden holder en seg til standarder som medlemmer av en kultur seg imellom er blitt enige om. På den andre siden er en spesielt forpliktet til folk en kjenner (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

En *universalistisk*, eller regel-orientert, atferd er abstrakt. En tenderer til å sette likhet først. Med likhet menes det at alle personer som faller inn under samme regel bør bli behandlet likt. Regel-orientert holdning fører også til frykt for ulovlige unntakelser, grunnet at disse kan føre til kollaps av systemet (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

I den andre enden finnes *partikularistisk* bedømmelse som fokuserer på nære relasjoner. Dette betyr at en person ikke bare er medlem av en kultur, men har også stor betydning for andre. Vedkommende kan være en bror, en søster, en venn etc. Det er derfor viktig å opprettholde og beskytte denne personen uansett hva regelen sier.

I praksis benyttes begge typer bedømmelser. I de fleste situasjoner som vi befinner oss i vil de kunne forsterke hverandre. I tilfeller hvor man befinner seg i begge ytterpunkter, søker en kompromiss(Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Individualisme kontra kommunitarianisme

Denne dimensjonen minner om Hofstedes individualisme- og kollektivism dimensjonen. Individualisme fokuserer på det enkelte individ, mens kommunitarianisme prioriterer felles mål. Målingen av denne dimensjonen ble utarbeidet med utgangspunkt i spørsmål angående livskvalitet, type arbeid og ansvar (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

I individualistiske samfunn blir avgjørelser gjort på stedet av representanter. Videre er det vanlig at en person tar ansvaret alene, og likeså tar æren for et arbeid/oppnådd resultat. På den andre siden taes avgjørelser i kommunitarianistiske samfunn etter at representanter for en organisasjon rådfører seg med organisasjonen. Resultater oppnådd i en gruppe vil bli kreditert kollektivt (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Emosjonell kontra nøytral

Det handler om hvordan et menneske uttrykker sine følelser. Medlemmer av en emosjonell kultur viser følelser åpenlyst, mens medlemmer av en nøytral kultur er nøytrale i sin fremtreden (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

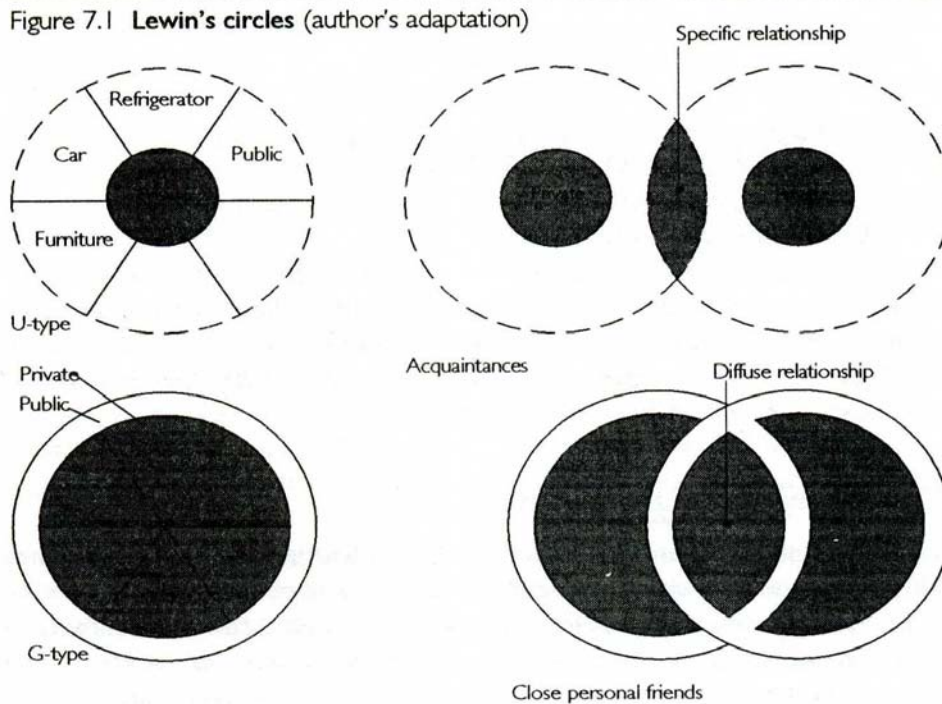
I affektiv kultur har mennesker tendens til å vise følelser ved å le, smile og lage grimaser. De forsøker dermed å finne uttrykksformer for sine følelser. Det er imidlertid viktig å ikke overtolke uttrykksmåter av følelsene (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Det bør understrekes at nøytrale kulturer ikke nødvendigvis er kalde eller ufølsomme, og er heller ikke emosjonelt nedtrykte, selv om medlemmene av denne kulturen ikke nødvendigvis gir utløp for sine følelser. I tilfeller der det oppleves glede og sorg, vil bare et lite uttrykk for disse følelsene være tydelig nok overfor andre (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Spesifikk kontra diffus

Nært knyttet til hvordan mennesker viser følelser, tar denne dimensjonen for seg hvordan personer enten inkluderer andre i begrensede, spesifikke områder i livet, eller inkluderer dem i flere områder av livet. Grad av personlighetsnivå er også inkludert i denne dimensjonen (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Kurt-Lewin, en tysk-amerikansk psykolog, har utviklet en personlighetsmodell hvor personligheten blir delt opp i sirkler bestående av "avstand" eller "personlighetsnivå" (Kurt-Lewin 1936 sitert i Trompenaars og Hampden-Turner 1997). Den mest personlige og private avstanden befinner seg nærmest senteret, mens den mer delte og offentlige plass/space er lokalisert ytterst i sirkelen.



Figur 5: Lewin's circle (Trompenaars og Hampden-Turner, 1997)

I følge figur 5 velger Kurt-Lewin å kalle den første sirkelen for "U-type". Denne sirkelen viser at det finnes mer offentlig sfære enn privat rom. Sirkelen er også delt inn i mange seksjoner som for eksempel bil og møbler. Personer som er innom disse seksjonene blir ikke nødvendigvis oppfattet som mennesker som står individet nært. Dermed skal det mindre til for å entre individets offentlige sfære. Motsetningen til "U-type" - sirkelen er "G-type" hvor adgangen til "life space" er mer begrenset og en trenger individets tillatelse for å entre sirkelen. Den offentlige sfære er forholdsvis liten, mens det private rom er stort og diffust. "Diffus" betyr i denne sammenheng at en venn vil få tilgang til nærmest alt ved individet, når vedkommende først er blitt akseptert i den innerste sirkelen (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

I tilfeller hvor "U-type" og "G-type" overlapper hverandre, vil misforståelser kunne oppstå ved at "U-type" omfatter det upersonlige, mens "G-type" vil reflekterer det høyst personlige. Figur 5 illustrerer feresonen når disse to sirklene overlapper hverandre (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

I forbindelse med de to type sirklene nevnt over, kan en omtale uttrykket "å miste ansikt". I spesifikke kulturer, hvor privatlivet er klart atskilt fra det offentlig liv, er det lettere for medlemmer av denne kulturen å være direkte i arbeidssammenheng. Da hensynet til konsekvenser i det private ikke trenger å taes, forblir frykten for "å miste ansikt" minimal.

Mennesker fra diffuse kulturer vil på en annen side oppfatte irettesettelser i arbeidet som en fornærmelse, da det ikke eksisterer klare skiller mellom det yrkesmessige og det private. Dette gjelder også for offentliggjøring av private forhold, idet man blir ille berørt. Dette er også blant årsakene til at mennesker i diffuse samfunn ofte bruker lenger tid på å komme til saken. Det er hensiktsmessig for denne gruppen å unngå private konfrontasjoner, fordi det ikke er til å unngå at den andre parten skulle komme til å ta ting personlig (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Status

Denne dimensjonen kan til en viss grad sammenlignes med Hofstedes maktdistanseteori (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

Trompenaars og Hampden-Turner (1997) mener det i alle samfunn er noen som tildeles mer status enn andre. Men hva som oppfattes som status kan variere fra for samfunn. I visse samfunn oppnår mennesker status basert på prestasjoner eller oppnådde resultater, mens det i andre blir lagt vekt på alder, klasse, kjønn, utdannelse og lignende. Førstnevnte kalles **oppnådd status** (achieved status) og den andre **tillagt status** (Trompenaars og Hampden.Turner, 1997).

3. Team

3.1. Definisjon på gruppe og team

Gruppe og team har en tilnærmet lik definisjon og begrepene brukes om hverandre i dagligspråket. Det er likevel forskjell mellom de to begrepene. Definisjonen på *en gruppe* er mer omfattende enn definisjonen på *et team*. Et team har visse avgrensninger i forhold til en gruppe. Først vil en definisjon på en gruppe bli utredet og videre følger en definisjon på et team.

Gruppe

Det er hensiktsmessig å begynne med å definere hva **en gruppe** er. Mennesker er sosiale vesener og vil stadig komme i kontakt med hverandre. Dannelse av en gruppe vil i følge Kolb, Rubin, og McIntyre (1986) bestå av tre viktige faktorer som er: *verdier, felles interesser og territorium*. Disse faktorene beskriver gruppemedlemmenes atferd og blir gjerne kalt for *gruppedynamikk*. For at det skal finnes en gruppe, må avgrensning av omgivelser bli lagt til grunn, og gruppen må jobbe mot felles interesser. De felles interessene utgjør totalmålsettingen. I forbindelse med felleskap har gruppen identitetsskapende faktorer som gir ”vi”-følelser. Eksempler på disse faktorene er innstillinger, verdier, holdninger, formål, nasjonalitet, etnisk tilhørighet, rase, kjønn etc. Fellesskapet fører til at det settes opp visse kriterier eller krav som må oppfylles før en person blir akseptert av gruppen. I tråd med å være medlem av en gruppe må normer og regler overholdes. Disse normene og reglene er ikke alltid eksplisitt uttrykt i gruppen, men medlemmene har blitt enige og/eller er innforstått med dem. Jo klarere disse forventningene er, jo lettere er det for medlemmene å samarbeide. Hvis forventningene ikke er gjensidige, vil det lett oppstå problemer og usikkerhet i gruppen (Kolb, Rubin, og McIntyre, 1986). Forutsetningen om *gjensidig utbytte* i gruppen blir også ansett for å være viktig. Medlemmer av en gruppe ønsker å føle trygghet og samhörighet, og det må legges til rette for at hvert individ får oppfylt sine grunnleggende behov og ha utbytte av å være en del av gruppen. Mangel på bekreftelser vil føre til sabotasje, samarbeidsproblemer og oppløste grupper blir gjerne konsekvenser av (Kolb, Rubin, og McIntyre, 1986).

En *gruppeidentitet* avgrensner gruppen i forhold til andre grupper. Disse grensene fører til at gruppen til enhver tid jobber mot å vedlikeholde og forsvare gruppen. Hvis gruppen ikke gjør dette, vil gruppen bli oppløst. (Kolb, Rubin, og McIntyre, 1986).

Team

Hva er et team?

I avsnittet ovenfor ble en ”gruppe” forklart og utredet. Hva er så forskjellen mellom en gruppe og et team? En gruppe er mer omfattende, mens team er et mer spesifisert begrep. Katzenbach og Smith (1993) har utviklet en **definisjon av et team**:

”A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable” (Katzenbach og Smith, 1993, side 45).

Selv om definisjonen på et team har mange likehetstrekk med en gruppe, er et team likevel avgrenset fra den generelle definisjonen på en gruppe.

Figur 6 viser de grunnleggende elementene og sammenhengen til et team (Katzenbach og Smith, 1993):



Figur 6 Focusing on team basics ((Katzenbach og Smith,1993, side 8)

Et fåtall medlemmer (small number)

Katzenbach og Smith (1993) sin erfaring med team har vist at antall gruppe-medlemmer ligger mellom to og tjuefem mennesker. De utelukker ikke at et team som overstiger dette nummeret ikke er et team, men setter spørsmål ved samhandlingsproblemer mellom alle medlemmene. Forfatterne mener at hvis antall medlemmer i et team blir for stort, vil medlemmene gruppere seg i undergrupper innad i teamet. Katzenbach og Smith (1993) argumenterer med at et team med få deltakere vil takle individuelle, funksjonelle, og hierarkiske forskjeller slik at de går mot et felles plan og kan alle stå for eventuelle resultater. Store team kan møte problemer, for eksempel å finne nok fysiske arbeidsplasser og tid for møter med hele teamet. Et stort team fører også med seg restriksjoner, som for eksempel mengde eller masse/flokk atferd, som hindrer intensive synspunkter nødvendig for å bygge et team. Dette fører da til at medlemmene slår seg til ro med uklare formål som ofte blir satt av hierarkiske ledere. Sluttresultatet blir at teamet slutter seg til formell hierarki, struktur, strategi og prosedyrer (Katzenbach og Smith, 1993).

Kompletterende/utfyllende ferdigheter (complementary skills)

Team må utvikle de riktige kombinasjonene/mix av ferdigheter for å utføre teamoppgaven. Ferdighetene deles inn i tre kategorier (Katzenbach og Smith, 1993):

1. Teknisk og funksjonell ekspertise

Det er en fordel hvis et team kan bestå av både teknisk og funksjonell ekspertise for forskjellige synspunkters skyld.

2. Problemløsning og beslutningsferdigheter

Et team bør være i stand til å identifisere problemer og muligheter som møter det. Teamet bør også kunne evaluere sine valg for å bevege seg fremover, og gjøre nødvendige kompromisser og ta beslutninger om hvordan de skal fortsette arbeidet videre. De fleste team vil trenge denne type ferdighet i startfasen, selv om ferdighetene blir utviklet underveis i teamarbeidet.

3. Mellommenneskelige forhold

Felles forståelse av mål/hensikt/formål kan ikke oppstå uten effektiv kommunikasjon og konstruktive konflikter. Dette er avhengig av mellommenneskelige forhold. Disse forholdene innebærer risikotaking, konstruktiv kritikk, objektivitet, aktiv lytting, å la tvilen komme til gode, støtte, og å erkjenne andres prestasjoner og interesser.

Katzenbach og Smith (1993) mener at fornuften sier ignorering av ferdigheter ved utvalg av team er en stor feil. Et team kan ikke fungere uten et minimum av ferdigheter, og et team kan ikke oppnå dets formål uten å ha utviklet alle de nødvendige ferdighetene (Katzenbach og Smith, 1993).

Forpliktet til felles formål og prestasjonsmål (committed to a common purpose and performance goals)

Et teams formål og prestasjonsmål er i tråd med hverandre. Teamets prestasjonsmål må alltid bli sett på i forhold til dets overordnede formål. Hvis dette ikke er tilfellet, vil teammedlemmene bli forvirret og teamet vil splitte seg for så å gå tilbake til middelmådige prestasjoner (Katzenbach og Smith, 1993).

1. Et felles og meningsfullt formål legger grunnlaget for stemning og forhåpninger.

Team utvikler retning, drivkraft og forpliktelse ved å skape et meningsfullt formål. Retningslinjer utenfor selve teamet er hensiktsmessig å inkludere ved bygging av eierskap og forpliktelse overfor teamets formål. Retningslinjer fra ledere hjelper teamet med å sette rammeverk for selskapets prestasjonsbetingelser. Det vil si at ledere definerer klare grenser og omfang av autoritet gjennom indikerende retninger, men er likevel fleksible nok til å tillate modifikasjoner av utvikling. Dermed har teamet rom for å sette spesifikke mål og tilnæringsprosesser.

2. Spesifikke prestasjonsmål er en integrert del av formålet.

Spesifikke mål sørger for et klart og reelt fotfeste for teamet av flere grunner. For det første bidrar målene med å definere et *teams arbeidsprodukt*. For det andre forenkler spesifikke prestasjonsmål kommunikasjonen og konstruktive konflikter i et team. For det tredje, oppnåelse av de spesifikke prestasjonsmålene hjelper teamet til å holde fokuset på å oppnå resultater. For det fjerde, spesifikke prestasjonsmål har en utjevningseffekt som bidrar til teamatferd. Det vil si at teamet evaluerer vellykket hva og hvordan hvert individ kan best bidra til teamets mål, og gjør det på grunn av prestasjonsmålet i seg selv og ikke på grunn av individets status og personlighet. For det femte, spesifikke mål bør tillate teamet å oppnå små "seirer" på veien mens det fortsetter for å oppnå hovedmålet. Sist men ikke minst, prestasjonsmål er overbevisende. Målene utfordrer teammedlemmene til å forplikte seg selv til å gjøre en forskjell.

3. Kombinasjonen er essensiell for prestasjon.

Både et teams formål og prestasjonsmål er avhengige av hverandre. De spesifikke prestasjonsmålene hjelper et team til å holde rede på progresjonen og forholde seg ansvarlig. Store ambisjoner/forhåpninger i et teams mål tilfører både mening og følelsesmessig energi.

Forpliktet til en felles tilnærming (committed to a common approach)

Team bør utvikle en felles tilnærming, det vil si hvordan teammedlemmene skal jobbe

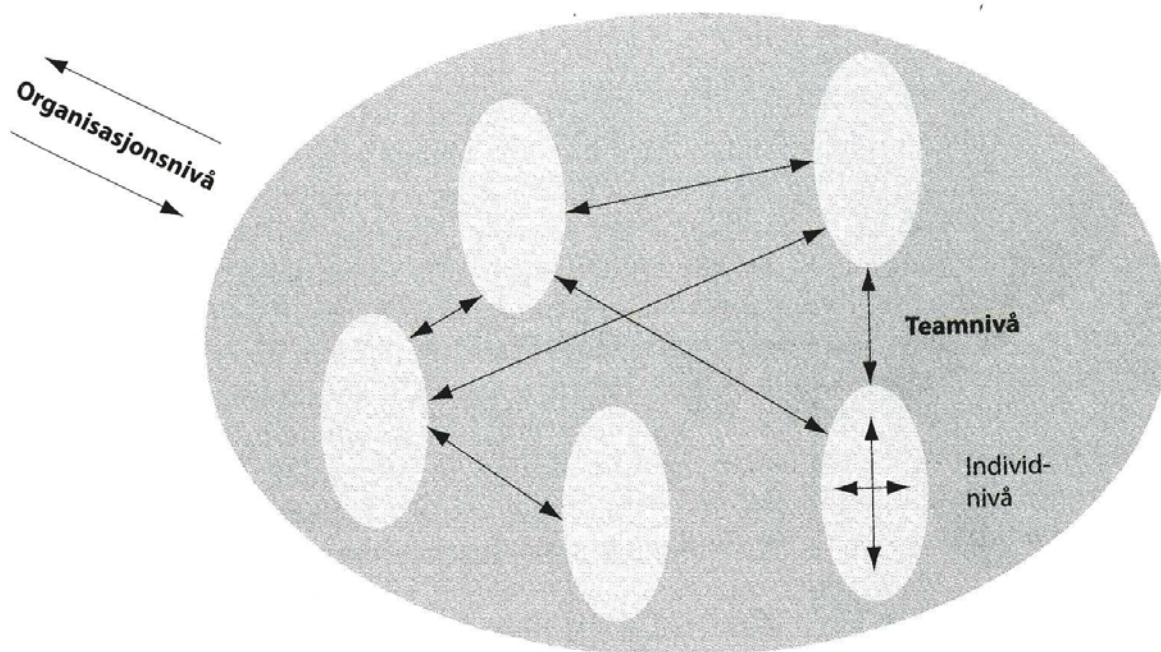
sammen for å oppnå målene. Et teams tilnærming bør inkludere både økonomiske og administrative aspekter likeså sosiale aspekter. For å møte økonomiske og administrative utfordringer, bør hvert enkelt teammedlem bidra med like mye arbeid. Teammedlemmene bør bli enige om hvem skal gjøre hvilken jobb, hvordan timeplanen vil bli lagt opp, hvilke ferdigheter som må forbedres og så videre. Å bli enige om spesifikke arbeidsoppgaver og hvordan de passer med hverandre for å forene individuelle ferdigheter og fremme teamets prestasjoner ligger i hvordan felles tilnærming blir utformet.

Gjensidig ansvarsfølelse

Et team bør ha ansvarsfølelse. Det handler om oppriktige løfter som teammedlemmene holder overfor seg selv og andre. Disse løftene underbygger to kritiske aspekter ved et team: forpliktelse og tillit. Ved at teammedlemmene lover å være ansvarsfulle overfor teamets mål, vil hvert medlem gjøre seg fortjent til retten å uttrykke synspunkter om alle aspekter ved teamets innsats, og likeså vil synspunktene motta rettferdig og konstruktiv høring. Ved å holde på et slikt løfte, vil medlemmene kunne bevare og utvikle tillit til hverandre.

3.2 Team og organisasjon

Etter å ha fått et klart bilde på hva et team er, bør neste steg være å se på hvilken funksjon et team har i en organisasjonssammenheng. Figur 7 viser oversikten de tre nivåene: *individ, team og organisasjon*.



Figur 7 Individ, team og organisasjon (Levin og Rolfsen, 2004)

Individnivået

Individet er byggesteinen i et team, og det samarbeider med andre individer for å fullføre en oppgave. Individene bidrar ikke bare med arbeidskraft, men også følelser, tenkning, verdier og normer. Grunnmuren som teamet bygger på er de enkelte individers egenskaper, kunnskaper og ferdigheter. Et perspektiv på individnivået er å fokusere på den individuelle tilpasningen til teamets aktiviteter. Viktige spørsmål i denne sammenheng er hvordan teamet kan bidra med å tilfredsstille behov, likeså hvordan teamet kan være med å gi grunnlag for individuell læring og utvikling, og til slutt hvordan teamet kan gi trygghet og utfordringer. Et annet perspektiv ved å forstå individnivået er å skape innsikt i hvordan et individs personlige egenskaper kan samhandle med andre teammedlemmenes personlige egenskaper. I denne sammenheng er det viktig å kunne forstå individuelle trekk, som for eksempel evnen til å motivere seg selv og andre, ferdigheter til å skape et godt sosialt miljø, og lederegenskaper (Levin og Rolfsen, 2004).

Teamnivået

Perspektivet på teamnivået er opptatt av å betrakte et team som en sosial enhet. I denne

sammenheng vil faktorer som fremmer teamets effektivitet, forbedring av kommunikasjon og konstruktiv konflikthåndtering være sentrale. Viktigheten på dette nivået er forståelsen av hvordan team etableres og utvikles, og hva som skal til for at teamet danner rammer for teamets arbeid. I forbindelse med dette nivået er det lagt stor vekt på læring og utvikling; lære bort til andre og lære fra andre er blitt sett på som et grunnlag for å oppnå faglig fordypning (Levin og Rolfsen, 2004).

Strukturnivået - føringer for arbeidet i team

Hvordan arbeidet i teamet blir utført blir formet av et sett eksterne rammer. Teknologi, som for eksempel informasjons- og kommunikasjonsteknologi, er et element som har en sterk påvirkning på et team. Videre har overordnede rammer, slik som strukturer, makt og verdisystemer en virkning som enten fremmer eller hemmer organisering av team (Levin og Rolfsen, 2004).

Det er dermed viktig å ta hensyn til alle forhold angående individ og team i en organisasjon, fordi alt henger sammen og påvirker organisasjons resultater som helhet.

3.3 Team: effektivitet, kreativitet og tidspress

Effektivitet og kreativitet er gjennomgående temaer i dette fagområdet. Det som imidlertid er et nytt tema i dette underkapittelet er tidsbegrensning og stress som konsekvens av det. I avsnittene under vil de tre hovedtemaene bli gjennomgått.

Effektivitet

Effektivitet er et gjennomgående tema for bedrifter, fordi effektivitet fører til bedre prestasjoner i bedriften. Berg og Thompson (1999) legger stor vekt på at effektivitet i team kan oppnåes ved at teamet fullfører sine oppgaver og satte mål. Et team bør kunne realisere de resultatene som forventes samtidig som teamet jobber fornuftig og ikke sløser unødvendig med ressurser. Effektivitet innebærer med andre ord å realisere mål på en kostnadsbesparende måte (Berg og Thompson, 1999).

Berg og Thompson (1999) gjengir McGregor sin teori om gruppeeffektivitet. Selv om teorien

omhandler grupper er likevel kriteriene for effektivitet anvendelige i teamsammenheng. Figur 8 viser de viktigste kriteriene som fremmer effektivitet i grupper hvis anvendt på riktig måte:

Kriterier	Effektiv	Ineffektiv
1. Atmosfære og relasjoner: Hva slags forhold er det mellom gruppe-medlemmene?	Nært og vennlig	Formelt og reservert
2. Deltakelse blant medlemmene: Er alle aktive i gruppen?	Likeverdig deltagelse	Noen deltar mer enn andre
3. Forståelse og aksept for målene: I hvilken grad aksepterer medlemmene gruppens mål og føler seg forpliktet overfor dem?	Total forpliktelse	Ikke forpliktet
4. Lytte og dele informasjon: Er man villige til å lytte til hverandre eller er de redd for å dumme seg ut med kreative ideer?	Lytter og deler	Hverken lytter eller deler
5. Konflikthåndtering og uenighet: Blir konflikter og uenighet tolerert og brukt til å forbedre gruppen, eller prøver man å unngå dem, skyve den til side eller bryter konflikten ut i lys lue?	Blir behandlet og løst	Hvis den ikke blir ignorert, vil den ende i fiendskap
6. Beslutningsprosessen: Hvordan fattes beslutningene? Har alle mulighet til å komme med synspunkter?	Ved konsensus	Autokratisk
7. Evaluering av medlemmenes innsats/resultater. Hva slags tilbakemelding får medlemmene på sin innsats.	Ærlig, hyppig og objektiv tilbakemelding	Kritikk og personlige angrep
8. Gi uttrykk for følelser. Føler medlemmene at de kan gi uttrykk for følelsene sine også på saker som ikke er ønsket oppgaven å gjøre?	Åpenhet	De virkelige følelsene må skjules
9. Arbeidsdeling: Skjer fordelingen av oppgavene klart og tydelig og blir fordelingen akseptert?	Effektiv arbeidsfordeling	Dårlig strukturert arbeidsfordeling
10. Lederskap: Hvordan velges lederen? Blir ledelsesfunksjonen delt på?(delt lederskap)	Ledelsen deles	Lederskap mangler eller domineres av én person
11. Fokus på prosess: Er gruppen bevisst hvordan den fungerer og kan den styre og forbedre gruppeprosesser?	Bevisst på prosesser og styrer dem	Ubevisst mht. prosesser

Tabell 8 Kjennetegn på effektive og ineffektive grupper (Berg og Thompson, 1999)

Alle disse kriteriene er viktige for at et team skal fungere effektivt. Likevel vil fokuset på oppgaven bare omhandle noen av disse kriteriene. Grunnen til dette er at disse utvalgte kriteriene har en nær sammenheng med andre emner i denne oppgaven og bør derfor understrekes. På den annen side er det viktig å være klar over at et team kan ikke mangle noen av disse kriteriene for å fungere effektivt.

Et team som ønsker å være effektivt bør ha fokus på samhandling og kommunikasjon i bedriften. De kriteriene som støtter opp effektiviteten i dette temaet er det å ha en nær og vennlig atmosfære og relasjoner innen gruppen, likeverdig deltakelse blant medlemmene, det å kunne lytte og dele informasjon, og oppleve åpenhet ved uttrykk av følelser. Videre er kriterier som fokus på prosesser samt effektiv arbeidsfordeling viktig i et team.

Innovasjon

Innovasjon er viktig for at en bedrift skal kunne utvikle seg og overleve i markedet. Videre er innovasjon en kilde til at en bedrift kan oppnå konkurransefordel i markedet. Konkurransefordeler kan komme i form av produktinnovasjon som fører til at bedriften kan tilby noe som ingen andre kan tilby. Kreativitet er derfor nødvendig for å oppnå suksessfull innovasjon (Basset-Jones, 2005).

Levin og Rolfsen (2004) mener at nyskaping kommer best fram i team enn hos de enkelte individene. Likevel er det viktig å være klar over at gode og planlagte prosesser tilrettelegger forholdene for at kreativiteten skal få utfolde seg maksimalt.

Hva er kreativitet?

Kreativitet er et begrep som har mange definisjoner og tolkninger. En snakker gjerne om det å være oppfinnsom, å ha kunstneriske evner, tenke geniale tanker eller det å lage noe som ingen andre har tenkt på (Levin og Rolfsen, 2004).

Individuell kreativitet hevdes ikke å være en egenskap noen har og andre ikke. Gjennom tidene har menneskeskapte forestillinger satt hinder for kreativ tenkning, og det er disse barrierene som må lukes vekk slik at kreativiteten får spillerom. Kreativitet er dermed noe som allerede finnes og som trenger å avdekkes. Barrierene for kreativitet kommer i første omgang av prestasjonspress og redselen for å feile, men paradokset er at ved å feile blomstrer kreativitet og nyskaping. Kreativitet kan derfor øves opp både individuelt og i team. Denne prosessen krever imidlertid at samspill mellom personer, oppgaver og situasjoner må være fruktbart (Levin og Rolfsen, 2004).

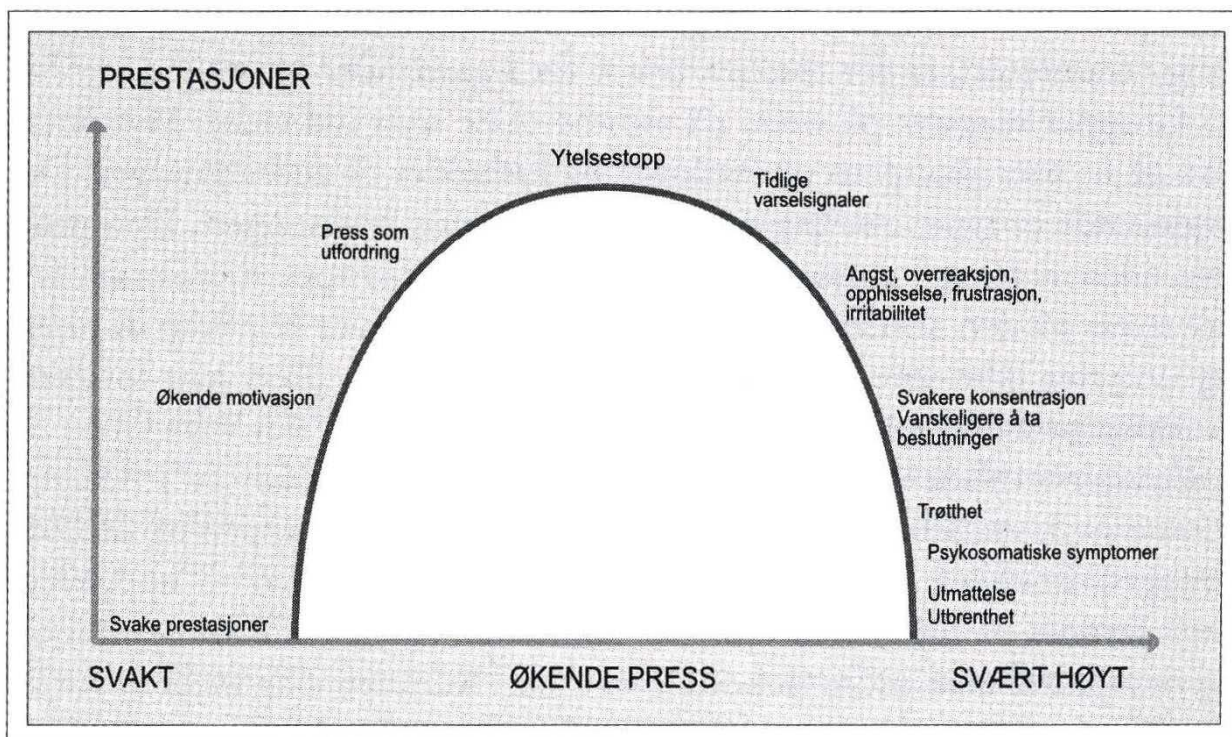
Kreativitet i team innebærer samhandling hvor interaksjonen mellom teamets evne til samspill

og de enkelte individenes kompetanse er viktig for at et team skal lykkes med oppgavene. Det er viktig at hvert enkelt teammedlem deltar og får uttrykt meningene sine, samtidig som hvert teammedlem har et felles ansvar for de andres prestasjoner. Videre kjennetegnes et kreativt team ved et støttende klima hvor det er rom for medlemmene å feile, og hvor medlemmene oppmuntrer hverandre til testing av nye tenkemåter og handlinger. Et viktig element i et kreativt team er et godt kommunikasjonsklima. Evnen til å lytte og gi gjensidig støtte og trygghet er grunnlaget for å komme frem til gode løsninger. Videre er refleksjon og deling av erfaringer viktige forutsetninger for kreativitet og læring. Det hevdes at det er når mennesker reflekterer over hva de gjør og hvordan de jobber sammen, at de er bevisste på hvilke mål og verdier som ligger til grunn, og hvordan prosessen er videre. Det er derfor viktig at teammedlemmene er aktive med å dele erfaringer, og reflektere i fellesskap så ofte som mulig, slik at viktig informasjon ikke går tapt. Dessuten bør motivasjonen bak kreativitet basere seg på interessen for oppgaven og ikke på belønning. Det sistnevnte fører til hindring av kreativitet fordi fokuset blir flyttet fra teamet til noe utenforliggende. Andre faktorer som hindrer kreativitet er negative tilbakemeldinger og det å ha snevre perspektiver som er basert på gruppetenkning. Gruppetenkning hemmer nyskapende ideer og evnen til å tenke i nye baner samt evnen til å se problemet fra nye vinkler (Levin og Rolfsen, 2004).

Tidspress og stress

For mye arbeid, som igjen kommer av tidspress, fører til stress hos teammedlemmer i form av konsentrasjonsvansker, tretthet og ineffektivitet. Har ikke teammedlemmene muligheten til å koble av eller nyte fritiden på grunn av at medlemmene ikke føler at de klarer å gjøre det som forventes av dem, arbeider overtid eller tar jobben med hjem, vil forholdene være stressfremkallende. Dessuten kan følelsen av ikke å kunne fullføre en oppgave før en ny er på vei virke stressende på medlemmer i teamet. Andre faktorer som skaper stress er mangel på rutiner og regler som fører til økt arbeidsbelastning eller dårlig samarbeid (Grunnet, 1989). Det bør også nevnes at omorganiseringstider skaper stress med hensyn til lite tilgang til informasjon og mangel på oversikt i organisasjonen samt oppgavedeling (Larsen, 1998).

Figur 9 viser forholdet mellom press, ytelser og reaksjoner (Larsen 1998).



Figur 9 Forholdet mellom press, ytelse og reaksjoner (Larsen, 1998)

Figuren viser at så lenge presset ikke er stort vil det virke positivt inn på prestasjoner. Press øker motivasjon og er utfordrende for teammedlemmene. Når presset øker ytterligere forekommer ytelsesstopp og prestasjonen går nedover i tråd med pressøkningen. Symptomene forverrer seg helt til teamet føler seg utbrent og utmattet.

Ved håndtering av stress bør tiltakene være dels rettet mot de enkelte individene og dels mot arbeidsmiljøet som er teamet og organisasjonen. I første omgang er det hensiktsmessig å finne ut hva som fører til stress i teamet og angripe problemet derfra.

3.4 Team og mangfold

Selve begrepet ”diversity” (heterogenitet, mangfold, diversitet) omfatter i denne sammenheng mange elementer som nasjonalitet, kjønn, funksjon, ferdighet, språk, religion eller livsstil (Basset-Jones, 2005). Det skilles imidlertid mellom det bredere begrepet ”diversity” og det spesifikke begrepet ”kulturell heterogenitet”. Kulturell heterogenitet består av rase, etnisk bakgrunn og nasjonalt opphav (Ayako og Härtel, 2006). Fokuset vil være på kulturell

heterogenitet i denne masteroppgaven. I neste del vil kulturell heterogenitet knyttes opp mot team, og en diskusjon på hvorfor heterogenitet er fordelsaktig vil bli presentert.

Heterogenitet eller homogenitet i team?

Et homogent team består av medlemmer som deler samme kulturell bakgrunn. Homogene teammedlemmer oppfatter, tolker og vurderer verden på en lik måte i forhold til medlemmer fra heterogene grupper (Adler, 1997).

Forskere som har forsket på om et team bør være heterogent eller homogent har kommet frem til tvetydige resultater. Forskning har vist at det er både fordeler og ulemper ved at et team er enten heterogent eller homogent (Elron 1997). Elron (1997) har sett på forskning på heterogene og homogene i team og kommet fram til fordeler med begge formene for sammensetning av team.

Et homogent team fører til bedre kommunikasjon mellom medlemmene. Gjennom denne gode kommunikasjonen vil sjansen øke for at medlemmene blir mer innovative. Videre vil implementering av beslutninger gå fortere, og integrasjonen mellom medlemmene vil bli høyere (Elron 1997).

Heterogene team vil også føre til større kreativitet og innovasjon. Dessuten vil mangfoldige perspektiver sørge for at beslutninger forblir av høy kvalitet. Videre er det verdt å nevne at et heterogent team muligens tåler mer usikkerhet, og er dessuten åpne for strategisk planlegging, noe som resulterer i at teamet kan omstille seg fort ved strategiske forandringer (Elron 1997).

Det viser seg at alle fordelene ved heterogene og homogene team er viktige. Likevel har litteratur og forskning lagt vekt på kreativitet og innovasjon som viktige elementer for at en organisasjon skal oppnå gode resultater. Basset-Jones (2005) fremstiller to synspunkter i sin artikkel om hvorvidt et heterogent team kan levere innovasjon som bidrar til konkurransefordel. På den ene siden hevdes det at et mangfoldig team som blir administrert bra vil kunne fremme kreativitet og resultere i forpliktelse, tilfredsstillelse i jobben og bedre kontakt med markedsplassen. På den andre siden, mener enkelte forskere at heterogenitet fører til ødeleggelse av samhold og reduserer kommunikasjon. Dette fører da til uenighet, mistillit, lav kvalitet og mangel på kundefokus og markedsorientering. Påstanden fra Hennessey og Amabile (1998), sitert fra Basset-Jones (2005), sier at kulturell heterogenitet kombinert med forståelse av et individs styrke og svakhet og arbeidsforhold som er basert på sensitivitet og tillit, fremmer kreativitet og problemløsningsegenskaper. Isaksen og Lauer

(2002) har funnet en rekke faktorer som bidrar til kreativitet og som danner samarbeid. Følgende kriterier er: tillit, "team spirit", enhetlig forpliktelse, prinsippfaste lederskap, forfremmende mål, en resultatdrevne struktur, deltakelse i beslutningsprosessen, ekstern støtte og erkjennelse, og en holdning som tilpasser seg roller og atferd som forener seg med nye verdier (Isaksen og Lauer, 2002). Disse punktene forteller oss at hvis et heterogent team er i stand til å beherske de overnevnte faktorene, vil teamet kunne utnytte kompetansene innad i gruppen og bli enda mer innovativt og kreativt.

Multikulturelle team

Nancy Adler, professor i "Organizational Behavior and Cross-Cultural Management", er svært opptatt av hvordan kulturelle forskjeller kan fremme organisasjoner verden over. Adler (1997) har laget en tabell som viser fordeler og ulemper ved å ha et kulturelt heterogent team:

<i>Advantages</i>	<i>Disadvantages</i>
<p><i>Diversity permits increased creativity</i> Wider range of perspective More and better ideas Less <i>groupthink</i></p> <p><i>Diversity forces enhanced concentration to understand others'</i> Ideas Meanings Arguments</p>	<p><i>Diversity causes a lack of cohesion</i> Mistrust Lower interpersonal attractiveness Stereotyping More within-culture conversations Miscommunication Slower speech: Nonnative speakers and translation problems Less accuracy Stress More counterproductive behavior Less disagreement on content Tension</p>
<p><i>Increased creativity can lead to</i> Better problem definition More alternatives Better solutions Better decisions</p>	<p><i>Lack of cohesion causes an inability to</i> Validate ideas and people Agree when agreement is needed Gain consensus on decisions Take concerted action</p>
<p><i>Teams can become</i> More effective More productive</p>	<p><i>Teams can become</i> Less efficient Less effective Less productive</p>

Figur 10 Advantages and disadvantages of diversity in multicultural teams (Adler, 1997),

Problemer med multikulturelle team

Adler (1997) omtaler fem hovedproblemer i forbindelse med multikulturelle team.

Holdningsproblemer: motvilje og mistillit

Multikulturelle team har høyere nivå av mistillit enn homogene team. Teammedlemmene er ofte mindre tiltrukket til av mennesker fra andre kulturer enn sine. Mistillit kommer hovedsakelig av interkulturelle mistolkninger og ikke av motvilje.

Perseptuelle problemer: stereotypisering

Teammedlemmer har en tendens til å stereotypisere mennesker fra andre kulturer på en upassende måte istedenfor å legge vekt på deres ferdigheter og bidrag til å fullføre en oppgave.

Kommuniseringsproblemer: unøyaktighet, misforståelser, ineffektivitet

Mangfold skaper kommunikasjonsproblemer ved å hemme kommunikasjonen når ikke alle medlemmene snakker det språket, som brukes i teamet, flytende. Teammedlemmer fra forskjellige kulturer er ofte uenige i viktige meninger. I visse tilfeller tror medlemmene at de alle har samme forståelse for ting, men sannheten kan være det motsatte. Et av problemene ved kommunikasjon er evnen til å uttrykke hva teammedlemmer mener og føler. Mangel på språklige fremstillingsmåter hemmer et teammedlems mulighet til å uttrykke seg fullt og helt. Larsen (1998) understreker også viktigheten med språklige ferdigheter. Er kommunikasjonen ikke tilstede er muligheten for misforståelser stor, selv om viljen til å forstå hverandre er der. Spesielt tvetydige uttrykksmåter bør ikke forekomme, fordi selv om forståelsen er uproblematisk i egen kulturell sammenheng, vil det i andre kulturelle sammenhenger muligens tillegges andre meninger og holdninger som ikke var der i første omgang.

Stress

Unøyaktighet i kommunikasjonen og mistillit fører ofte med seg at teammedlemmer i multikulturelle grupper opplever stress og spenning. Symptomer på sosialt stress i multikulturelle team inkluderer isolering, apati, singel-kultur, dominering av diskusjoner, stahet, og irettesettelse. Forskning har vist at teammedlemmer også kan reagere ved å være høflige og gradvis vennlige som forsvar mot gruppesamhold. Denne måten å reagere på fører til frustrasjon og hindrer teamproduktivitet.

Redusert effektivitet

Alle de overnevnte problemene hemmer effektivitet. Forskning viser at medlemmer av multikulturelle team bruker mer tid og innsats på å skape samhørighet og solidaritet enn medlemmer av homogene team. Hvis dette ikke blir tatt hånd om, vil kulturelle forskjeller hemme et teams evne til å handle.

Effektivitet i multikulturelle team

I følge Adler (1997) har multikulturelle team de største forutsetningene for å være de mest effektive og produktive teamene i en organisasjon. På en annen side kan multikulturelle team også være de mest ineffektive. Nøkkelen til et effektivt multikulturelt team ligger i hvordan teamet håndterer det kulturelle mangfoldet. Figur 11 viser måter å effektivisere håndteringen av kulturelt mangfold basert på type oppgave, arbeidsfaser i teamet og forhold innad teamet.

	<i>Effective</i>	<i>Ineffective</i>
Task	Innovative	Routine
Stage	Divergence (earlier)	Convergence (later)
Conditions	Differences recognized	Differences ignored
	Members selected for task-related abilities	Member selected on basis of ethnicity
	Mutual respect	Ethnocentrism
	Equal power	Culturalism dominance
	Superordinate goal	Individual goals
	External feedback	No feedback (complete autonomy)

Figur 11: Effectively Managing Diversity (Adler, 1997)

Arbeidsoppgave: innovative eller rutinemessig

I tilfeller der arbeidsoppgaven krever at teammedlemmene må innta høyt spesialiserte roller, vil en kulturell mangfoldig gruppe være en fordel. Hvis arbeidsoppgaven krever at alle må utføre samme handling bør teammedlemmene tenke likt og opptre likt. Kulturell mangfoldighet sørger for potensielle fordeler i team med utfordrende oppgaver som krever innovasjon. Mangfold blir mindre viktig i sammenhenger hvor de ansatte jobber med en enkel oppgave som innebærer repeterende eller rutinemessige prosedyrer. Kulturell mangfoldighet vil være mest verdifull i planleggings- og utviklingsfasen i et prosjekt.

Arbeidsfaser: Start, arbeid og handling

Et team går gjennom tre faser: start, arbeid og handling. Startfasen krever at teammedlemmene blir kjent med hverandre og bygger tillit til hverandre. Etter startfasen bør teamet definere mål, samle inn og analysere informasjon, og utvikle alternative former for handlinger. Kulturelt mangfold er veldig viktig på dette stadiet, og teamet trenger å være kreativt for å være suksessfullt. Den siste fasen viser til overensstemmelse ved beslutninger og utførte handlinger. I denne fasen er kohesjon viktigere enn kreativitet.

Håndtering av multikulturelle team

Adler (1997) viser til måter å håndtere multikulturelle team på. Kommunikasjon fremstår som et viktig element i å få et multikulturelt team til å fungere. Det er blitt foreslått at team trenger følgende kommunikasjonsferdigheter for å funksjonere effektivt: motivasjonen til å kommunisere og evnen til å se ting fra den andres perspektiv, evnen til å skape en delt sosial virkelighet, evnen til å forklare problemer på en passende og riktig måte, evnen til å etablere normer for samhandling, og tiltroen til at andre teammedlemmer er dyktige nok til å jobbe effektivt sammen.

Andre måter å håndtere multikulturelle team på slik at økt integrering og minimalisering av produseringstap forekommer, blir beskrevet herunder

Oppgaverelatert utvelgelse

Selv om det er bra å ha mange kulturer i team bør imidlertid utvelgelsen av teammedlemmer være basert på deres oppgaverelaterte evner. Triandis, Hall og Ewen (1965) sitert i Adler (1997) mener at for å maksimere effektiviteten i et team bør medlemmene bli valgt på grunnlag av homogene nivå på ferdigheter (forenkler kommunikasjon) og heterogene holdninger (bidrar til flere løsninger på problemer) (Adler, 1997).

Erkjennelse av forskjeller

Team kan ikke begynne å kommunisere ved å overse små kulturelle forskjeller, fordi ignorering av kulturelle forskjeller fører til barrierer for interkulturell kommunikasjon. For å fremme erkjennelsen av forskjellene, bør teamet fremstille hver kultur uten å tolke eller evaluere den. Videre er det viktig at teammedlemmer er klare over stereotypiseringer som alle sitter inne med og overkommer dem slik at de begrenser sine fordommer mot teammedlemmer fra andre kulturer. Etter å ha erkjent de faktiske forskjellene, det vil si å se

forskjell mellom stereotypisering og faktisk atferd og personligheten til teammedlemmene, bør neste skritt være å prøve å forstå hvorfor mennesker fra andre kulturer tenker, føler, og handler slik de gjør (Adler, 1997).

En visjon eller overordnet mål

Teammedlemmer i et multikulturelt team har ofte større problemer med bli enige om hva som er deres mål og oppgave i forhold til homogene team. Dette skjer som oftest i begynnelsesfasen hvor individuelle forskjeller er store, dermed hindrer disse forskjellene et teams samhörighet. Løsningen ligger i at ledere bør hjelpe teamet ved å gi generelle retningslinjer og fokusere på teamets senere aktiviteter. Overordnede mål er avhengig av samarbeid og har en tendens til å redusere fordommer og øke gjensidig respekt (Adler, 1997).

Likeverdige maktforhold

Team produserer generelt bedre ideer hvis alle medlemmer deltar. Kulturell dominans virker mot sin hensikt fordi den undertrykker teammedlemmenes bidrag. I multinasjonale team bør ledere distribuere makt på grunnlag av hvert teammedlems bidrag til oppgaven, og ikke på grunnlag av kulturell overlegenhet (Adler, 1997).

Gjensidig respekt

Etnosentrisme er holdningen om at ens egen gruppe er senteret av alt og alt blir målt i forhold til denne gruppen. Fordommer er dømning av andre grupper som er i mindretall i forhold til ens egen gruppe. Lik status, nære kontakter og samarbeidsvillighet reduserer fordommer. For at de fleste team skal være effektive, må medlemmene respektere hverandre. Ledere kan fremme gjensidig respekt ved å velge medlemmer som har like evner, gjøre tidligere oppnådde prestasjoner og oppgaverrelaterte ferdigheter kjent for andre medlemmer og minimere tidlige fordommer basert på etniske fordommer (Adler, 1997).

Tilbakemelding

Multikulturelle team har ofte problemer med å bestemme seg for hva som er en god og dårlig idé eller beslutning. Videre har multikulturelle team lett for å oppleve vanskeligheter og forsinkelser før teamene kommer frem til en felles enighet. For å effektivisere denne prosessen bør ledere begynne tidlig i prosessen å gi positive tilbakemeldinger underveis (Adler, 1997).

4. Emosjonell intelligens (EQ)

Emosjonell intelligens (EQ) er et tema som i stadig økende grad har opptatt interessen blant psykologer de siste 20-30 årene. Dette temaet befinner seg fortsatt på forskningsstadiet, og det er per i dag begrenset med forskning på dette området. Likevel er det blitt gjort undersøkelser som kan påvise viktigheten av emosjonell intelligens. Dette fagområdet har videre begynt å spre seg inn i organisasjonsteori, hvor det legges vekt på hvordan emosjonell intelligens kan påvirke et selskap på en positiv måte.

4.1 Hva er emosjonell intelligens?

Hvorfor er emosjoner en form for intelligens?

Emosjonell intelligens er et begrep som ikke har en helhetlig definisjon. Det er blitt diskutert blant forskere om "intelligens" begrepet i det hele tatt kan brukes i sammenheng med emosjoner. For å få klarhet i dette spørsmålet har Côte og Miners (2006) argumentert seg frem til at det er to grunner til at "intelligens" kan brukes i begrepet *emosjonell intelligens*. Côte og Miners (2006) første argument inkluderer Schimdt og Hunter's (2000) definisjon på *generell intelligens*: "ability to gras and reason correctly with abstractions and solve problems" (Côte og Miners, 2006, side3). De førstnevnte forfatterne mener at emosjonell intelligens dekker denne definisjonen i den grad at emosjonell intelligens innebærer ferdigheter til å forstå og resonere korrekte emosjonelle konsepter, og å løse emosjonelle problemer.

I det andre argumentet for bruk av "intelligens" begrepet viser Côte og Miners (2006) til Mayer, Caruso, og Salovey (2000) definisjon på intelligens; konstruksjonen av emosjonell intelligens innbærer 1) begrepsmessig- 2) korrelasjons- og 3) utviklende kriterium.

- 1) Côte og Miners (2006) henviser til Carroll (1993) for forklaring på det første kriteriet. Begrepsmessig kriterium innebærer at emosjonell intelligens bør reflektere ferdigheter og ikke tendenser til å handle på en bestemt måte. Dermed skilles det mellom *ferdigheter* og *personlige karaktertrekk*. *Ferdigheter* representerer hva en person kan gjøre i spesifikke situasjoner hvor betingelser er foretrukket. *Personlige karaktertrekk* forteller hva en person typisk gjør i forskjellige situasjoner over tid (Côte og Miners, 2006, sitert fra Carroll 1993). I følge Côte og Miners (2006), har Mayer, Caruso, og

Salovey (2000) fokusert på **ferdigheter** som tilfredsstillende for begrepsmessig kriteria.

- 2) I følge Carroll (1993) og Neisser et al (1996), sitert i Côté og Miners (2006), viser korrelasjonskriteriet til korrelasjonen mellom emosjonell intelligens og de forskjellige typene av intelligens. I dette tilfellet blir hovedvekten lagt på sammenhengen mellom emosjonell intelligens, kognitiv intelligens (IQ) og verbal intelligens (Côté og Miners, 2006). Forskning har påvist at 20 prosent av emosjonell intelligens overlapper med andre typer intelligens. Med andre ord; 80 prosent av emosjonell intelligens er skilt fra andre typer intelligens (Côté og Miners, 2006).
- 3) For å kunne oppfylle utviklingskriteriet må konstruksjonen av emosjonell intelligens i følge Saarni (1999), gjengitt i Côté og Miners (2006), være slik at det er potensial for forbedring over tid. Funn ved forskning på dette området har påvist at utvikling foregår gjennom læring og erfaring (Côté og Miners, 2006).

4.2 Definisjon på emosjonell intelligens

Som nevnt tidligere er emosjonell intelligens et område som i de senere årene er blitt fokusert på. Utviklingen av begrepet kan spores tilbake til 1920-årene hvor psykologen E.L. Thorndike nevnte "sosial intelligens" i en artikkel. Thorndike mente at "sosial intelligens", evnen til å forstå andre og å opptre klokt i mellommenneskelige forhold, er et aspekt av et menneskers IQ (Goleman, 1999). Carmeli and Josman (2006) viser til begreper som Gardner (1983) i senere tid har utviklet: "*interpersonal intelligence*"- evnen til å forstå andre mennesker, og "*intrapersonal intelligence*"- evnen til å forstå en selv og å bruke den effektivt i livet. Disse begrepene er et skritt nærmere det som Peter Salovey og Jonh D. Mayer introduserte som *emosjonell intelligens* i 1990. Salovey, Mayer og Caruso (2004) definerer **emosjonell intelligens** på følgende måte:

"the capacity to reason about emotions, and of emotions to enhance thinking. It includes the abilities to accurately perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth" (Salovey, Mayer og Caruso,

2004, side 1)

Emosjonell intelligens blir sett på som et medlem av intelligenskategori som inkluderer sosial-, praktisk-, og personlig intelligens. Disse typene av intelligens går under det Salovey, Mayer og Caruso (2004) kaller for "hot intelligences". Betegnelsen viser til at denne type intelligens opererer under "hot cognitions"; kognisjon går hånd i hånd med personlige følelser som er viktige for et individ.

Rapisardi (2002) gjengir i sin artikkel at Salovey og Mayer (1990) mener at emosjonell intelligens er et større emne enn sosial intelligens, hvor sosial intelligens blir en del av emosjonell intelligens. Dette kan sees i lys av at emosjonell intelligens anvendes i emosjonelle problemer som forekommer i sosiale situasjoner, noe som resulterer i at den sosiale intelligensen vil forbedres.

I 1995 skrev Daniel Goleman en bestselger bok om temaet "*Emosjonell intelligens*", og satte lys på dette abstrakte området av intelligens. Forfatteren bak boken har oppnådd å gi en gjennomgående forklaring på emnet, og har fremmet arbeidet med emosjonell intelligens av individuell suksess, spesielt suksess på arbeidsplassen.

Jordan et al. (2002) hevder i sin artikkel at Salovey og Mayer (1990) og Goleman (1995) har forskjellige vinklinger på å forklare *emosjonell intelligens*. Dette kommer klarere frem i artikkelen til Nikolaou og Tsaousis (2002) som mener at definisjonen av emosjonell intelligens, som er foreslått av Mayer et al, er en *informasjon - prosesserende emosjonell intelligens*. Mayer et al fokuserer bare på å beskrive **evner**, og bruker performance tester for å måle disse evnene. En kjent test for å måle emosjonelle evner er Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCIT). På den andre siden mener Goleman (1995) og Bar-On(1997) at emosjonell intelligens innehar, i tillegg til evner, en viss grad av ferdigheter i det affektive domenet. Slike affektive ferdigheter påvirker evner, og en selv-rapporterende test er aktuell i denne sammenheng. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I) er en slik test (Nikolaou og Tsaousis, 2002). Jordan et al.(2002) nevner for eksempel at Goleman (1995) inkluderer affektive elementer som motivasjon og empati i sin forskning, mens Mayer et al. betrakter disse elementene som utenforliggende i det emosjonell intelligente området. Det skal likevel understrekes her at Goleman (1995) har bygd en del av arbeidet sitt på Mayer et al sine teorier.

“The four branch ability model”

Carmeli og Josman (2006) har i sin artikkel omtalt teorien om “the four branch ability model” som er utviklet av Salovey og Mayer (1997). Denne teorien består av 4 dimensjoner som bygger opp emosjonell intelligens: *vurdering og uttrykkelse av egenfølelser*, *vurdering og erkjennelse av andres følelser*, *regulering av egenfølelser*, og *bruken av følelser til å forenkle prestasjoner* (Carmeli og Josman, 2006).

1) Vurdering og uttrykkelse av egenfølelser

Graden av bevissthet om egne følelser varierer fra individ til individ. Likeså er det forskjellig hvordan et individ uttrykker følelsene sine verbalt og ikke-verbalt. Evnen til å forstå egne følelser forenkler måten å uttrykke seg, på en pålitelig måte. Videre er individer eksperter på å sette dem selv i positive affektive tilstander, og kan dermed motstå negative affektive tilstander uten å få skadelige konsekvenser (Carmeli og Josman, 2006).

2) Vurdering og erkjennelse av andres følelser

Individer som oppfatter egne følelser nøyaktig og som uttrykker disse følelsene har størst sannsynlighet for å få en bedre forståelse for andre mennesker. Individer med høy emosjonell intelligens har evnen til å oppfatte andres følelser og innehar egenskapen for empati. Med andre ord er dette evnen til å kunne begripe andres følelser og gjenoppleve dem selv. Denne forståelsen av andres følelser er kritisk for dannelsen av treffende reaksjoner. Emosjonell intelligente mennesker er eksperter på å få frem andres positive affektive tilstander; en evne som gir fordelaktige konsekvenser (Carmeli og Josman, 2006).

3) Regulering av selyfølelser og bruken av dem til å forenkle prestasjoner

Det er også her forskjell på hvordan individer bruker følelsene effektivt for å dra nytte av sine følelser. Følelser kan hjelpe for å skape mangfoldige fremtidige planer, såkalt fleksibel planlegging, (b) forbedre beslutningsprosesser for å fremme bedre forståelse for ens emosjonelle reaksjon (kreativ tenkning), (c) forenkle kognitive prosesser, for eksempel kreativitet på den ene siden og nøyaktighet på den andre siden, og (d) øke utholdenhet med hensyn til utfordrende oppgaver (motiverende følelser) (Carmeli og Josman, 2006).

4. 3. Emosjonell intelligens på arbeidsplass

Teorien om emosjonell intelligens av Salovey og Mayer (1997) ble videre utviklet av Goleman (1995) og kollegaene hans. Rapisarda (2002) gjengir den videreutviklede teorien i sin artikkel, og viser til at teorien tar sikte på å definere de emosjonelle og sosiale kompetansene på arbeidsplassen hvor emosjonell intelligens kommer klart frem.

Goleman et al (2002) organiserer de emosjonell intelligente kompetansene inn i 4 grupper: *Self-awareness*, *Self-management*, *Social awareness*, og *Social skills*.

1) *Self-awareness*

Et selvbevisst individ vet hva vedkommende føler i øyeblikket og bruker de preferansene til å veilede i beslutningsprosesser. Videre er det viktig å ha en realistisk vurdering av egne evner og en jordnær følelse av selvtillit.

2) *Self-management*

Denne kategorien innebærer å takle følelser slik at de forenkler istedenfor å forhindre arbeidsoppgaver. Poenget er å være samvittighetsfull og utsette belønningen for å oppnå mål. Det er dessuten viktig å kunne komme seg sterk tilbake fra emosjonell utmattelse.

3) *Social awareness*

Formålet med sosial bevissthet er å oppfatte andre menneskers følelser og være i stand til å se fra deres perspektiv. Videre er det viktig å dyrke relasjoner og passe inn med mennesker med mangfoldig bakgrunn. I denne sammenheng blir empati ofte nevnt som en av evnene en emosjonell intelligent person innehar.

4) *Social skills*

Sosiale ferdigheter blir definert som å takle følelser i relasjonsmessig sammenheng på en god måte og å lese sosiale situasjoner på en nøyaktig måte. Litt nærmere forklart er nøkkelen til gode sosiale ferdigheter å kunne samhandle bra. Disse ferdighetene kan brukes til å overtale og lede, likeså å forhandle og avgjøre konflikter i samarbeid eller teamarbeid.

4.3.1 Team og emosjonell intelligens

Team er blitt stadig viktigere for organisasjoner, og forskning har fokusert i stadig økende grad på emosjonell intelligens i teamarbeid og hvordan dette kan fremme effektivitet, kreativitet og prestasjon.

Druskat og Wolff (2002) mener at emosjonell intelligens så langt er blitt sett på som en kompetanse som et individ innehar, men at det i realiteten er team som utfører arbeidet i en organisasjon. Det er dette fokuset enhver organisasjon bør ha; å få team til å fungere enda bedre. Druskat og Wolff (2001) har forsket på dette området og utviklet en teori som spesielt tar sikte på å utrede nivåer av emosjonelle samhandlinger av team, for at en organisasjon skal få størst utbytte av samhandlingene. Det er imidlertid viktig å få klargjort at selv om et team består av emosjonelle intelligente medlemmer, betyr ikke det nødvendigvis at teamet er emosjonelt intelligent. For at et team skal oppnå å være emosjonelt intelligent som helhet, kreves det et team-atmosfære bygget på normer – evnen til å respondere konstruktivt i emosjonelt ukomfortable situasjoner, og påvirke følelser på en konstruktiv måte (Druskat og Wolff, 2002).

Tre nivåer av emosjonell samhandling

Team og emosjonell intelligens er mer komplisert enn individets emosjonelle intelligens, fordi team samhandler på flere nivåer. En gruppe må ta hensyn til graden av bevissthet (awareness) og regulering (regulation), og derfor være påpasselig med følelsene til gruppemedlemmer, gruppens følelse og humør, og følelsene til andre grupper og individer utenfor selve gruppen. En snakker da om tre forskjellige nivåer som må taes hensyn til i arbeidet med å få til et emosjonelt intelligent team: *det individuelle nivået*, *gruppenivået*, og *over-grensen nivået (cross-boundary level)* (Druskat og Wolff, 2002).

Individ nivået

Når et teammedlem ikke er på samme emosjonelle bølgelengde som resten av temaet, da bør temaet være emosjonelt intelligent med hensyn til individet. Forenklet betyr det at teammedlemmene bør være klar over det eksisterende problemet innad gruppen. De teamene som bygger høy emosjonell intelligens innen teamet tar ofte hensyn til et individs perspektiv i teamet. Perspektivtenkning blir ofte brukt i team, men sees ikke i forhold til emosjonelle

konsekvenser. Dessuten blir perspektivtenkning også ofte brukt i beslutningsprosesser eller ved problemløsning. Denne teknikken fører ikke nødvendigvis til høyere emosjonell intelligens, men derimot tar den vekk følelser slik at prosessen med å innhente og kombinere perspektiver blir gjort på en mekanisk måte. Løsningen er imidlertid en mer effektiv tilnærming til samtale med perspektiv for å sørge for at teammedlemmene ser at alle anstrenger seg for å gripe tak i de forskjellige perspektivene. På den måten vil teamet skapetillit til hverandre som videre vil føre til at deltagelse at deltagelsen i teamet øker (Druskat og Wolff, 2002).

For å kunne bli mer bevisst på medlemmenes perspektiver og følelser, er det som nevnt tidligere to fremgangsmåter: ***mellommenneskelig forståelse og å ta hensyn til perspektiv***. Til tross for dette det er like viktig å være klar over å evnen å kunne regulere følelser, for å kunne ha en positiv påvirkning på hvordan følelser blir uttrykt og likeså hvordan teammedlemmene føler det. Målet er her å kunne balansere mellom gruppens kohesjon (samhörighet) og individualitet. Det er derfor hensiktsmessig å etablere normer i et team for både ***konfrontasjon*** og ***omtenksomhet*** for å regulere teammedlemmenes følelser (Druskat og Wolff, 2002).

Druskat og Wolff (2002) foreslår at en emosjonell intelligent gruppe bør engasjere seg i ***konfrontasjoner***. Et teammedlem vil til tider uunngåelig oppføre seg på en måte som krysser grensen fra tid til en annen. Teamet må da føle seg komfortabel nok til å si fra om hva som oppfattes som ubehagelig for de andre medlemmene. Uten konfrontasjoner vil nedbrytende og splittende atferd forekomme og bryte ned tilliten i teamet (Druskat og Wolff, 2002) .

Å Etablere normer som forsterker ***omtenksom atferd*** er ofte ikke den vanskeligste oppgaven og det gjelder å kunne fokusere på små ting. For eksempel, hvis et gruppemedlem er opprørt hjelper det veldig at gruppemedlemmene tar hensyn til vedkommendes følelser. Omstenksom atferd innebærer å vise positive hensyn, anerkjennelse og respekt for gruppemedlemmene gjennom atferd som støtte og empati (Druskat og Wolff, 2002).

De fire ovenfor nevnte normene, ***mellommenneskelig forståelse, å ta hensyn til perspektiver, konfrontasjon*** og ***omtenksomhet***, bygger tillit og tillater en følelse av gruppeidentitet blant medlemmene (Druskat og Wolff, 2002).

Gruppe nivået

Noen team feiler fordi teammedlemmene ikke er klar over følelser på gruppenivået. I forskningen til Druskat og Wolff (2002) ble det påvist at normer for teamets selvbevissthet-emosjonell tilstand, styrker og svakheter, et sett av samhandling og oppgaveprosesser - er kritiske elementer av teamets emosjonelle intelligens som forenkler gruppens effektivitet. Teamet oppnår emosjonell intelligens gjennom **egenvurdering** og **ved å forholde seg til tilbakemelding fra andre** (Druskat og Wolff, 2002).

Egenvurdering kan ta form i sosiale begivenheter eller konstant aktivitet. Sosiale begivenheter og konstant aktiviteter kan for eksempel være at teamet kartlegger sine styrker og svakheter, eller evaluerer teamets prestasjon.

Emosjonelt intelligente team er ikke blinde for hendelser som skjer innad teamet. Teamet har emosjonelle egenskaper til for å takle potensielt vanskelig informasjon og søker aktivt meninger om oppgaveprogresjon og prestasjon utenfra. **Tilbakemelding** er dermed viktig for at teamet skal vokse og bli dyktigere. Det er viktig at teamet setter pris på de tilbakemeldingene det får av omgivelsene (Druskat og Wolff, 2002).

Mange team anstrenger seg bevisst for å bygge lagånd. **Teambygging (Team building)**, sosiale eller fysisk utfordringer, er populære metoder for å bygge opp kollektiv entusiasme. Under teambygging erkjenner teamet og lederne at teamets atferd kan forbedres, med andre ord; teamet er i stand til å regulere gruppenivåets emosjoner. Fokuset på teambygging er ofte ikke direkte relatert til gruppens faktiske arbeid, men teamet kommer fra øvelsene med høyere emosjonelle egenskaper, og har derfor større evne til å besvare emosjonelle utfordringer (Druskat og Wolff, 2002).

De meste effektive teamene har etablert normer som styrker deres evner til å respondere effektivt på emosjonelle utfordringer et team møter hver dag. Normene teamet anerkjenner omfatter tre hovedelementer: **normene skaper ressurser for å jobbe med følelser, fremmer bekreftende miljø** og **oppmuntrer til proaktiv (føre var) problemløsning** (Druskat og Wolff, 2002).

Team trenger **ressurser** som alle medlemmene kan dra nytte av for å håndtere gruppeemosjoner. En viktig ressurs er felles vokabular. Det betyr at ordbruken i teamet må forstås likt av medlemmene slik at følelser blir riktig mottatt av de andre teammedlemmene. Andre ressurser innebærer nyttige måter å luften frustrasjoner. Hvis teamet får luftet eventuelle frustrasjoner kan teamet flytte fokus fra de delene av situasjonen som de kan kontrollere, og

bruke energien i en positiv retning (Druskat og Wolff, 2002).

En opplagt måte å bygge emosjonell egenskap på er, i følge Druskat og Wolff (2002), å skape et **bekreftende miljø**. Når et team møter utfordringer er det godt å ha et miljø i teamet som oppfordrer til å gjøre en innsats. Med andre ord vil et team komme bra ut hvis miljøet favoriserer optimisme, og har positive forestillinger og tolkninger fremfor det negative. Selv om dette høres enkelt ut er det blitt gjort funn på at disse egenskapene ikke kommer naturlig for et team (Druskat og Wolff, 2002).

En annen innflytelsesrik norm for å bygge opp gruppens evne til å respondere emosjonelt utfordrende situasjoner er å vektlegge **proaktiv (føre var) problemløsning**. Denne type norm handler om å kunne bruke emosjoner til å gjøre en bra jobb. Dette innebærer at selv om et team opplever store hindringer på veien mot målet, gir de ikke opp av den grunn, men heller tar styringen og løser problemene på en optimal måte. Dermed er regulering av følelser er da viktig i denne sammenheng (Druskat og Wolff, 2002).

Over-grense nivået (cross-boundary level)

På dette nivået tar et team hensyn til andre team i en organisasjon, og en snakker da om over-grensen relasjoner (cross-boundaries relation). Et individ bør ta hensyn til sine egne følelser og andres like mye som teamet bør være klar over emosjoner innad og utad teamet. Det er dermed ikke hensiktsmessig at et team skal skape nære emosjonelle bånd mellom teammedlemmene, for så å ignorere følelser, behov, og bekymring for andre individer og team i resten av organisasjonen (Druskat og Wolff, 2002).

Druskat og Wolff (2002) har funnet i sin forskning at noen team har utviklet normer som har til hensikt å bevisstgjøre teamet på organisasjonens kontekst/miljø. En måte å gjøre dette på er å ha **varierte teammedlemmer** som forbindelse mellom de forskjellige teamene. Team som blir satt sammen av varierte teammedlemmer fra forskjellige deler av organisasjonen, oppnår naturlige perspektiver fra de forskjellige medlemmene. Over-grensen (cross boundaries) perspektiv er verdifull og viktig når teamarbeidet har en betydningsfull innflytelse over andre seksjoner i organisasjonen (Druskat og Wolff, 2002).

En annen metode hvor et team kan oppnå emosjonell intelligens på organisasjonsnivået er måten teamet påvirker hvordan det **formulerer og kommuniserer teamets egne behov og prestasjon**. I andre tilfeller er det hensiktsmessig å **være bevisst på behovene og følelsene til andre grupper** i en organisasjon, fordi positive resultater kan lettere bli oppnådd med disse normene (Druskat og Wolff, 2002).

Druskat og Wolff (2002) mener at de fleste team ikke bare er klar over (de) følelsesmessige forholdene i teamene, men er også i stand til å påvirke utenforstående behov og perspektiver. Denne evnen til å regulere emosjoner over-grensen nivået er teamets versjon på av ”sosiale ferdigheter”. Det innebærer at et team utvikler eksterne relasjoner og oppnår utenforståendes fortrolighet, og opptar dermed rollen som ambassadør og ikke rollen som isolasjonist.

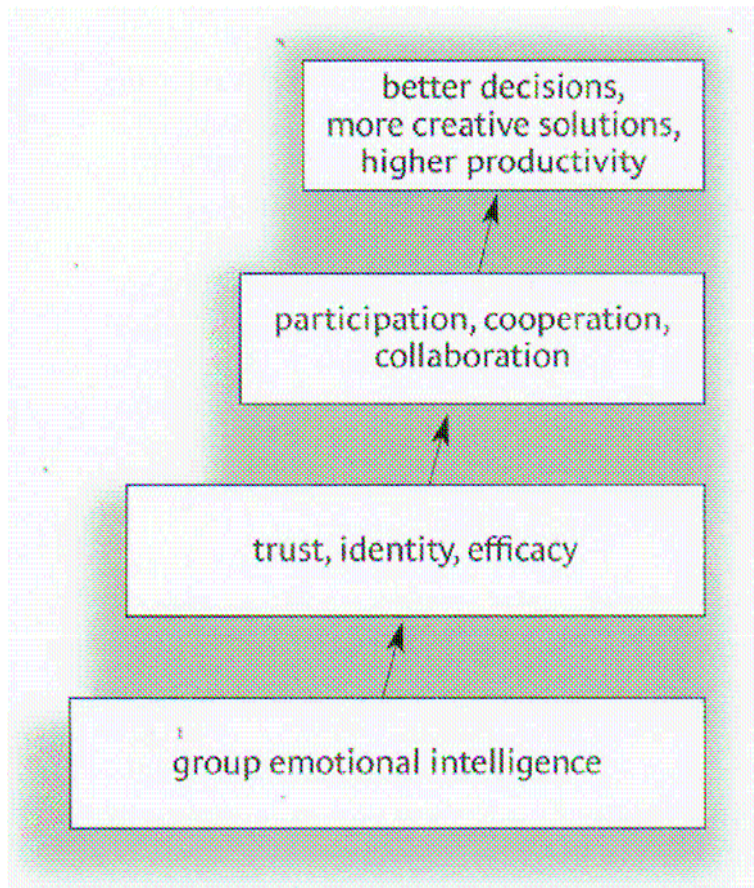
Normer som bygger tillit, gruppeidentitet og gruppens effektivitet er nøkkelen til å få et team til å fungere. Normene er med på hjelpe et ressurssterkt og dyktig team til å utnytte sitt potensial ytterligere, og de kan hjelpe et team til å møte utfordringer og oppnå overraskende gode resultater.

Appendiks 2 viser den totale oversikten over de tre nivåene.

4.3.2 En modell for teameffektivitet

Modellen for teameffektivitet har til hensikt å vise sammenhengen mellom emosjonell intelligens og effektivitet. Studier har vist at team er mer kreative og produktive når teammedlemmene kan oppnå høy deltakelse og samarbeid blant medlemmene. Denne samhandlingen er likevel ikke så lett å få til. Det er derfor foreslått av Druskat og Wolff (2002) at et team må oppnå emosjonell intelligens for å kunne legge til grunn tre viktige betingelser som fremmer effektivitet. Disse betingelsene må være på plass før den samhandlende atferden kan oppstå: *gjensidig tillit mellom medlemmene, en følelse av gruppeidentitet og en følelse av gruppeeffektivitet* (troen på at et team kan prestere bra og at gruppe-medlemmene er mer effektive ved samarbeid enn ved å jobbe separat) (Druskat og Wolff, 2002).

Figuren 12 viser stegene og sammenhengen i effektiviseringsprosessen i et team.



Figur12: A Modell of Team effectiveness (Druskat og Wolff, 2002)

Dersom et team mislykkes i å skape emosjonelle intelligente normer, det vil si atferd som etter hvert blir vaner, og som støtter opp de tre betingelsene (tillit, identitet og effektivitet), vil mangel på en av disse tre forekomme (Litt tung setning siden det er så mye informasjon i den, men vet ikke hvordan det kan gjøres bedre) Er usikker på om det manglet punktum her eller om det bare er jeg som har vært uforsiktig og visket det bort. Mangel vil føre til at samarbeid og deltakelse av teammedlemmene fortsatt er mulig, men at teamet ikke vil være like effektivt fordi medlemmene holder tilbake i stedet for å engasjere seg. Det betyr at resultatet av arbeidet ikke nødvendigvis fører til bedre beslutninger, mer kreative løsninger og høyere (Druskat og Wolff, 2002).

5. Metode

5.1 Type forskningsmetode

Temaet til denne masteroppgaven gav åpne muligheter til å velge forskningsmetode. Valget av forskningsmetode var avhengig av hensikten med oppgaven. Problemstillingen gav en bra pekepinn på hvilke type forskningsmetode som er hensiktsmessig for oppgaven, og videre gav den rom for å utforme metoden på en passelig og fleksibel måte.

Valg av forskningsmetode falt på en eksplorativ forskningsmetode, fordi denne metoden synes å passe best til formålet med denne masteroppgaven. Hensikten med eksplorativt forskningsdesign er å tilegne seg mer informasjon, kunnskap og forståelse for et emne, fenomen og en teori. Samtidig blir eksplorativt design ofte brukt til å skape nye ideer. I forbindelse med denne oppgaven var hensikten nettopp å tilegne seg mer kunnskap om emnet, og samtidig belyse områder ved temaet som muligens ikke var blitt oppdaget eller lagt vekt på før.

I tråd med eksplorativt forskningsdesign ble forskningsprosessen basert på "Grounded theory", utviklet av Glaser og Strauss (1967). "Grounded theory" tar i bruk kvalitative forskningsmetoder for å bygge opp nye teorier med utgangspunkt i casestudier. Et av hovedpoengene med "Grounded theory" er at all innsamlet data overlapper hverandre og gir muligheten til å omformulere problemstillingen underveis i forskningsprosessen, slik at teoretisk innsikt blir gradvis oppnådd.

Eisenhardt (1989) tok hovedideen bak "Grounded theory" og laget en veiledning på åtte steg for hvordan forskning bør bli utført. Ikke alle stegene var viktige å følge i denne masteroppgaven. De viktigste stegene som ble brukt i oppgaven er oppsummert under:

- 1) Utforming av problemstilling ble gjort underveis, mens oppgaven ble skrevet. Dette fordi nye funn gjort under undersøkelsen førte til at problemstillingen måtte revideres opp til flere ganger.
- 2) Dybdeintervju ble valgt som formen for kvalitativ primær datainnsamling. Denne type datainnsamling ble vurdert som den mest hensiktsmessige for denne oppgaven. I tillegg ble en omstendelig sekundær datainnsamling av litteratur gjort for å få en bred forståelse for fagområdet.
- 3) Analyseringen av funnene baserte seg på avdekket litteratur, og ble diskutert mot en ny vinkling av fagområdet på grunnlag av nye oppdagelser

I neste del presenteres prosessen med å samle inn data.

5.2 Datainnsamling

For å belyse problemstillingen på best mulig måte var det hensiktsmessig med en omfattende datainnsamling. Datainnsamlingen ble hovedsakelig delt opp i to deler: sekundær og primær datainnsamling.

5.2.1 Sekundær datainnsamling

Arbeidet med masteroppgaven begynte med at sekundær data ble samlet inn for å få en oversikt og et godt grunnlag for å forstå det valgte emnet for masteroppgaven. Innsamlet sekundær data inkluderte bøker og artikler (i skolens database) funnet gjennom skolens bibliotek og internett, hvor "Google Scholar" stort sett ble brukt til å lete frem nyttige artikler. Sekundær data bestod hovedsakelig av å finne teori og forskning rundt de tre hovedtemaene for masteroppgaven: *kultur*, *team* og *emosjonell intelligens*. Dataene gav også ideer for utforming av oppgaven underveis ved å ta i bruk emner knyttet opp mot disse tre hovedtemaene. Sammensetningen av kultur, team og emosjonell intelligens vinklet oppgavens tema inn på et område som det ikke er blitt satt lys på før. Innsamling av sekundær data var en kontinuerlig prosess gjennom hele oppgaveprosessen, fordi nye underemner dukket stadig opp og beriket oppgaven.

Selv om sekundær data gav godt innblikk i og ideer til oppgavens emne var det likevel behov for primær datainnsamling, fordi sekundær data ikke var tilstrekkelig nok til å besvare problemstillingen.

5.2.2 Primær datainnsamling

Hensikten med primær datainnsamling var å gå dypere inn i problemstillingen for å besvare den. Det var dermed naturlig å ta utgangspunkt i problemstillingen for å lage ramme rundt forskningsprosessen. Problemstillingens rammeverk var et selskap bestående av høykompetent arbeidskraft, hvor arbeiderne jobbet i et multikulturelt team med tidsbegrensinger på prosjekter teamet var ansvarlige for. Gjennom veileder ble det opprettet kontakt med et

selskap som hadde inne alle disse kriteriene.

Selskapet var et høyt kompetent selskap hvor bedriften de siste årene hadde vært nødt til å leie inn utenlandsk arbeidskraft for å kompensere for den manglende kompetente arbeidskraften i Norge. På grunn av det store inntaket av arbeidskraft, hadde bedriften vært nødt til å omstille seg kraftig og møtt mange utfordringer som følge av dette. Utfordringene har stått i kø både i organisasjonen som helhet og innenfor de enkelte enhetene i selskapet.

Utvalg

Hensikten med forskningsprosessen var å kunne komme i kontakt med et team bestående av mennesker med forskjellige nasjonale bakgrunner og forskjellige erfaringsbakgrunner. Etter to møter med bedriften var det enighet om hvilket team som passet best for forskningsprosjektet.

Det utvalgte teamet bestod av en leder og 17 teammedlemmer, men størrelsen på teamet varierte i forhold til organisasjonens omstillinger. Teamet hadde på forskningsstadiet fem forskjellige nasjonaliteter og oppfylte kravet for et multikulturelt team. Nasjonalitetene i teamet var som følger: norsk, eritreisk, dansk, bosnisk og polsk. Nordmenn var overrepresentert i teamet, mens bare enkeltpersoner representerte hver av de resterende nasjonalitetene.

Med tanke på dybdeintervju som valgt forskningsmetode, var spørsmålene på dette stadiet hvilke nasjoner som skal delta i forskningsprosessen, og hvor mange som skulle bli intervjuet. I tråd med problemstillingen ble det straks klart at det var nødvendig med et bredt spekter av representanter fra forskjellige kulturer. Siden teamet bestod av fem nasjonaliteter var dette et håndterlig nummer for forskningsprosjektet. Valget falt dermed på de fem nasjonalitetene, hvorav individene fra Eritrea, Danmark, Bosnia og Polen representerte utenlandsk arbeidskraft. Nordmenn var overrepresentert i teamet, og det ble nødvendig å vurdere hvor mange nordmenn som skulle bli inkludert i forskningsprosessen. Resultatet ble at to nordmenn ble plukket ut med den begrunnelsen at de vil gi et tilfredsstillende sammenligningsgrunnlag med hensyn til deres oppfatning av utenlandske arbeidere som teammedlemmer. Antall intervjuobjekter plukket fra teamet var dermed seks.

I denne sammenheng ble det også gjort et intervju med teamlederen slik at forskjellige

vinklinger av teamet ble belyst. Videre ble et intervju med personalrådgiver for internasjonal rekruttering også gjort. Dette med tanke på at intervjuobjektet hadde verdifull bakgrunnsinformasjon som var betydningsfull for forståelsen av intervjuobjektene fra teamet.

Prosedyre

Dybdeintervju gir mulighet til å fordype et emne ytterligere samt se emnet fra forskjellige sider. Tanken bak valget av dybdeintervju til dette forskningsprosjektet var at problemstillingen innebar mange elementer som var lettere å følge opp ved intervju. Dessuten var fokuset på en spesifikk menneskegruppe lettere å holde oversikt over, og gjorde det mulig å gå i dybden hvis situasjonen var tilrettelagt for det.

Det første møtet med bedriften var med visepresidenten for prosjektavdelingen og prosjektlederen for overordnede prosjekter innad organisasjonen. Under møtet ble problemstillingen presentert og klargjort. Basert på problemstillingen diskuterte de to overnevnte personene hvilket team i bedriften som tjente til oppgavens formål. Videre ønsket de å sende kontakten videre til personalrådgiveren for internasjonal rekruttering, som hadde større forutsetninger for å holde oversikt over forskningsprosessen, og som hadde god kjennskap til utenlandsk arbeidskraft i bedriften.

Møtet med personalrådgiveren i bedriften ble dels et introduksjonsmøte og dels et intervjumøte, hvor utgangspunktet var å opplyse personalrådgiveren om masteroppgavens formål og å få generell informasjon om utenlandsk arbeidskraft i bedriften. Etter hvert som personalrådgiveren fikk et klarere bilde av problemstillingen i oppgaven, ble det i samarbeid med personalrådgiveren enighet om hvordan de neste intervjurundene skulle foregå. Personalrådgiveren stod bak oppsetting av møtene og møtested, og all kontakt med bedriften gikk gjennom vedkommende. Dette ble en tilfredsstillende ordning, fordi det var ønskelig med en forenklet prosess på dette tidspunkt. Steget videre i prosessen var et møte med teamlederen.

Intervjuet med teamlederen ble gjort for å få bakgrunnsinformasjon om teamets samarbeid generelt og lederens oppfatning av teamet. Klarering av prosesser utad og innad teamet ble gjort. Dessuten ble informasjon om teamets plassering i bedriften, samt viktigheten av teamet i organisasjonssammenheng, tildelt. Intervjuet med teamlederen gav grunnlag til å gå videre

med intervju av teammedlemmene.

Intervjuene med de aktuelle teammedlemmene ble gjort separat hvor intervjurundene ble fordelt på to forskjellige dager. På den første dagen ble fire intervjuobjekter (eritreisk, norsk, dansk og bosnisk nasjonalitet) intervjuet med en halvtimes varighet på hvert av objektene. Varigheten av intervjuene ble bestemt av personalrådgiveren og ble på det tidspunktet oppfattet som fornuftig varighet på intervjuene. Den andre intervjurunden fant sted tre uker etter den første intervjurunden, hvor en polakk og en nordmann ble intervjuet. Grunnen til dette ligger i at polakken var bortreist i en periode på to uker under den første intervjurunden.

Intervjuene ble holdt i forskjellige møterom hos bedriften. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd fremfor å lage notater underveis mens intervjuene pågikk. Tanken bak var å holde fokuset på intervjuobjektene, men også for å få dem fokusert slik at samtalen kunne gå uforstyrret.

Intervjuspørsmålene ble lagt opp slik at introduserende spørsmål om intervjuobjektens bakgrunn og oppfatning av teamet generelt ble stilt først. De neste spørsmålene som ble stilt hadde rot i forhåndsbestemte emner i problemstillingen. Fokuset ble i første omgang lagt på kulturelle forskjeller, og hvilke innvirkninger disse har for samhandlingen i teamet. Spørsmålene videre hadde holdepunkt i selve samhandlingen i teamet. Vekten ble spesielt lagt på forskjellige faktorer som i litteraturen har vist seg å ha påvirket kreativitet og effektivitet i et team. Faktorene var kommunikasjon, motivasjon, og konflikt. Spørsmål rundt tidsbegrensning og dens påvirkning ble stilt med tanke på at tidsbegrensning var en betydelig faktor i problemstillingen. Spørsmålene rundt kreativitet ble også sentrale. Dybdeintervjuene gav likeså rom til å utforske uforutsette emner oppdaget underveis i intervjuene, og tilleggsspørsmål under intervjuene ble dermed nødvendig.

Svakheter ved metodebruk

Omstendighetene rundt forskningsperioden tilsa at utføring av kvantitativ forskningsmetode var det beste valget. Likevel er det viktig å understreke at dybdeintervju ikke nødvendigvis er den eneste forskningsmetoden som kan brukes i andre sammenhenger. Primær datainnsamling kunne ha fulgt en kvantitativ forskningsmetode som for eksempel spørreundersøkelser hvor undersøkelsen kunne ha inkludert flere team, slik at funnene muligens hadde gitt et mer

representativt bilde på de faktiske forholdene i teamene. Men spørreundersøkelser ble i denne sammenheng vurdert som lite aktuelle på grunn av tidsfrist for masteroppgaven.

Tidsfristen for masteroppgaven samt tidsfristen under intervjuene gav mange restriksjoner på hvordan oppgaven kunne ha blitt utarbeidet og løst.

For det første var tiden for kort i forskningsprosessen til å følge opp teamet over tid. Som nevnt ovenfor går bedriften gjennom en omstillingsprosess som gjør at teamet stadig får nye medlemmer, som de allerede eksisterende medlemmene måtte forholde seg til. Dette ville vært et interessant utgangspunkt å følge med på hvis tiden hadde tillatt dette. Siden omstendighetene ikke tillater oppfølging av teamet, ble forskningsprosessen kortet ned til engangsmøter med intervjuobjektene.

For det andre var den gitte intervjuvarigheten på 30 minutter for kort til å kunne gå dypt inn i de emnene som var ønskelig å få intervjuobjektene synspunkt på. Likevel er det viktig å understreke at dette var avhengig av intervjuobjektene. Noen av intervjuobjektene svarte grundigere på hvert spørsmål til sammenligning med andre, slik at det var ønskelig med lengre tid med noen dem. Det var derfor ikke lett å beregne nok tid i utgangspunktet. Dessuten ble den første intervjurunden for intensiv med fire intervjuer etter hverandre, slik at intervjueren ikke helt klarte å fokusere på slutten.

Videre er det verdt å nevne at intervjueren ikke hadde erfaring med dybdeintervju på forhånd slik at intervjuerens måte å stille spørsmål på muligens hadde en påvirkning på hvordan svarene ble til. Dessuten var det slik at intervjueren ikke klarte å følge opp ett par poenger som ble belyst av intervjuobjektene, grunnen var at intervjueren ikke fikk med seg poengene i intervjuøyeblikket, men fikk kjennskap til disse senere ved gjennomgang av båndopptakene.

6. Resultat og analyse

I første omgang presenteres bakgrunnsinformasjonen om intervjuobjektene, som ble registrert under de personlige intervjuene, i tabellform.

Intervju-objekt	A	B	C	D	E	F
Kjønn	Mann	Mann	Mann	Mann	Mann	Mann
Alder	39 år	29 år	35 år	50 år	48 år	45 år
Nasjonalitet	Eritrea, Øst-Afrika <i>Norsk statsborgerskap</i>	Dansk	Norsk	Bosnisk <i>Norsk statsborgerskap</i>	Norsk	Polsk
År/mnd i Norge	18 år	3 måneder		13 år		4 måneder
Utdannelse	Sivilingeniør, Maskin Teknikk	Teknisk designer, maskin- tekniker	Teknisk tegner	Sivilingeniør	Ingeniør	Ingeniør
Relevant Jobberfaring	8 år som Project Ingeniør	9 års erfaring som teknisk tegner	Ingen relevant jobb-erfaring, men var snekker før.	11 års erfaring i bransjen	25års erfaring Byggverksted, skipsverft, konsulent, firma, utleie til selskaper som NOV.	10års erfaring. Design og teknisk kalkulasjon. Produkt ingeniør, lansering av nye produkt.
Jobbetid hos nåværende bedrift	1 år	3 mnd	11 år	7 år	2 år	3 måneder
Jobbstatus hos nåværende bedrift	Fast ansatt	Innleid, med åpen kontrakt for fast ansettelse	Fast ansatt	Fast ansatt	Fast ansatt	Innleid

Oppgave beskrivelse i team	Konstruksjon av maskiner. Ansvarlig for fremstilling av tegninger. Ansvarlig for prosjekt-oppgave.	Hovedsakelig teknisk tegner, ingen fast ansvars-område	Teknisk tegner	Teknisk tegner med hovedvekt på problem-løsning og produkt sammeheng.	Holder oversikt over prosessen med å fullføre maskiner, økonomisk og teknisk.	Teknisk tegner
-----------------------------------	--	--	----------------	---	---	----------------

Type team med hensyn til hvilken type bedrift dette er

Bakgrunnsinformasjonen er nødvendig for å danne forutsetninger for hvordan samhandlingen og kommunikasjonen i teamet foregår. De viktigste punktene som kan trekkes ut fra tabellen, og som er verdt å legge merke til, er for det første at fire av de seks personene fra temaet som ble intervjuet har utenlandsk bakgrunn. De kommer fra Eritrea, Danmark, Bosnia og Polen. Det bør understrekes at to av intervjuobjektene med utenlandsk bakgrunn, bosnisk og eritreisk nasjonalitet, har bodd i Norge i henholdsvis 13 og 18 år. Denne informasjonen er en viktig faktor for å forstå samhandlingen i teamet. Dette punktet vil bli utdypet senere i analysen.

Utdannelsen til de enkelte intervjuobjektene er relevant for den jobben de utfører hos bedriften og innad teamet. Videre er erfaringene, som intervjuobjektene tok med seg fra arbeidslivet før de begynte i denne bedriften, både relevant og solide. Dette gjenspeiler faktorer bedriften vektlegger ved ansettelse av de enkelte intervjuobjektene sett isolert, og i videre forstand ved ansettelse av andre medarbeidere.

Videre varierer tiden intervjuobjektene har jobbet hos denne bedriften. Det bør understrekes at teamet har eksistert over en del år. I denne perioden har medarbeidere i teamet kommet og gått. Blant annet sees et spenn i ansiennitet ved teamet fra 3 mnd til 11 år. Ved nærmere gjennomgåelse av tabellen bør det registreres at bare to av de seks intervjuobjektene har jobbet ved teamet i mer enn 5 år. Dette tyder på bedriftens stadige omstillinger, som har forekommet på grunn av den store økonomiske veksten i Norge de siste årene. Nettopp på grunn av den store økonomiske veksten den senere tid, har behovet for utenlandsk arbeidskraft meldt seg. I teamet resulterte dette i rekruttering av to av intervjuobjektene siste tre år, som kun er midlertidig ansatt, men med mulighet for fast ansettelse videre. Det bør legges vekt på at de resterende intervjuobjektene i denne oppgaven er fast ansatte.

Flertallet av intervjuobjektene ved teamet arbeider som teknisk tegner. Det kan tenkes at dette bidrar til betydelig kommunikasjonsforståelse innad i teamet, da de deler samme arbeidsoppgaver. Dette punktet vil senere bli diskutert mer inngående.

I neste del av resultat og analyse er det gjort forsøk på å dele informasjonen oppnådd under intervjuene inn i klare emner. Man gjøres oppmerksom på at inndelingen er skapt kun for oversiktens skyld.

Teamet og kulturelle forskjeller

Utgangspunktet for masteroppgaven var å se på hvordan et team bestående av personer med ulik kulturell bakgrunn samhandler med hverandre, og hvordan disse forskjellene hemmer og fremmer kreativitet og effektivitet innad i et team. Overraskende nok rapporterer intervjuobjektene at de ikke finner kulturelle forskjeller fremtredende i teamet, til tross for at spørsmålene ble formulert på forskjellige måter i den hensikt å få frem dette aspektet. Det blir understreket at teamet først og fremst jobber med tekniske arbeidsoppgaver. Intervjuobjektet fra Bosnia gjengir dette poenget ved å si: ” *Her er det ikke mye hjerte, men mer hjerne*”. Dette gjenspeiler hvordan medlemmene oppfatter sin rolle i teamet. Alle seks intervjuobjektene samt lederen for teamet mener at kulturelle forskjeller spiller en mindre rolle for utførelsen av arbeidet. Kulturell og etnisk bakgrunn får større betydning i andre sammenhenger som for eksempel under samtaler som ikke er jobbrelaterte.

En mulig forklaring på hvorfor intervjuobjektene, spesielt de utenlandske, ikke synes at kulturelle forskjeller er fremtredende i teamet kan forklares ut fra bakgrunnen til de enkelte medlemmene. Som nevnt ovenfor har to av de utenlandske arbeiderne bodd henholdsvis 13 og 18 år i Norge. Det kan være naturlig å resonnerer seg frem til at disse personene har integrert seg i det norske samfunn. Dermed har de forutsetninger for å fungere bra under norske arbeidsforhold og for å forstå den norske kulturen på et helt annet nivå sammenlignet med nyankomne utenlandske medarbeidere.

Intervjuobjektet fra Eritrea, som har vært bosatt i Norge i 18 år samt utdannet seg her, forteller at den kulturelle bakgrunnen hans ikke påvirker ham i jobbsammenheng, fordi han verken hadde utdanning eller arbeidserfaring fra sitt hjemland. Han understreker for øvrig at han på andre områder i livet i større utstrekning lar seg påvirke av sin kulturelle bakgrunn, og

tenker da annerledes enn en nordmann. Arbeidsoppgavene krever tekniske ferdigheter, og teamet snakker samme faglige språk, i følge han.

Intervjuobjektet fra Bosnia har bodd i 13 år Norge og føler seg integrert i det norske samfunn. I tillegg til at han er av samme oppfatning som intervjuobjektet fra Eritrea, med hensyn til at kulturelle forskjeller er av liten betydning innad i teamet, mener han også at forskjeller mellom norsk og bosnisk kultur ikke synes å være store. Prosessen med å integrere i Norge da han først kom, har ikke medført vanskeligheter, fordi han anså at europeiske kulturer har likhetstrekk med kulturer fra andre deler av verden. På dette punktet er det naturlig å anta at dette er en individuell oppfatning og dermed ikke er representativt for den generelle befolkningen i Bosnia. De østeuropeiske landene er dårlig representert i Hofstedes arbeid om kulturelle forskjeller, da han ikke har gjennomført undersøkelsene sine her. Det gjør det vanskelig å si noe om intervjuobjektets oppfatning gjenspeiler bosnisk gruppe. Bosnieren antas likevel å ha integrert seg i den grad at han forstår den norske kulturen og tankegangen.

Det tredje intervjuobjektet er fra Danmark. Dansk kultur har store likheter med den norske. Det er dermed tvilsomt at denne medarbeideren evt. bidrar til økte kulturforskjeller i teamet. Hofstedes resultater fra undersøkelsen har påvist at de skandinaviske landene skårer likt på hans fem dimensjoner. Appendix X viser de forskjellige skåringene til Norge og Danmark. På spørsmål om det danske intervjuobjektet selv har merket kulturelle ulikheter mellom de to nasjonene, medgir vedkommende at forskjellene hovedsakelig ligger i språket. Enkelte ord i det danske språket har andre betydninger på norsk, og dermed oppstår det lett komiske øyeblikk.

De overnevnte intervjuobjektene, som utgjør tre av fire utenlandske arbeidere i teamet, har god forståelse for og god innsikt i den norske kulturen. Dette kan være forklaringen på hvorfor kulturelle forskjeller er mindre fremtredende i gruppen. Det er to måter å tolke denne situasjonen på. Den ene måten er at hvert av disse intervjuobjektene ikke er bevisst på at det finnes kulturelle forskjeller mellom deres kultur og den norske kulturen, nettopp fordi de føler at de forstår den norske kulturen. Dette medfører at de tre intervjuobjektene ikke legger skylden på kulturelle forskjeller når spenninger og problemer oppstår. Problemer som da oppstår blir gjerne sett på som individuelle problemer. Likevel kommer intervjuobjektet fra Bosnia med en interessant uttalelse; bosnieren mente at enkelte andre medlemmer i gruppen kan bruke kulturelle forskjeller som unnskyldning på uforklarlige problemer som oppstår

innad teamet. For vedkommende er dette ikke tilfellet, fordi han mener det er kompetansen som teller. Misforståelser som oppstår skyldes oppgaverelaterte feil. De to norske intervjuobjektene mener også at det ikke er merkbare kulturforskjeller innad teamet.

Et annet synspunkt er at de seks intervjuobjektene har opparbeidet toleranse og forståelse for andre lands kulturer. Motivasjonen er å få teamet til å fungere sammen, slik at arbeidsoppgavene kan bli utført effektivt. Dette poenget vil bli tatt opp i delkapittelet om **”Teamet og emosjonell intelligens”**.

Intervjuobjektet fra Polen er innleid arbeidskraft og har bare oppholdt seg 4 måneder i Norge. Han har vært i arbeid i tre måneder. For polakken er arbeidssituasjonen ny og fremmed, og dette gir muligens et bedre bilde på tilpasningsprosessen for en utenlandsk arbeider, og dessuten hvorvidt vedkommende har en annen oppfatning av de kulturelle forskjellene i forhold til de andre medarbeiderne. Det kommer frem under intervjuet at polakken ikke har opplevd noen betydelige kulturelle forskjeller tross i at han er ny i gruppen. Den største forskjellen han har opplevd er at bedriften og teamet er mer interessert i arbeidet hans og at han har et mer personlig forhold til sine kollegaer enn i Polen. Polakken legger størst vekt på at han foreløpig ikke har oppnådd tilstrekkelig kunnskap og erfaring sammenlignet med sine kolleger. Han setter som mål å oppnå dette.

Selv om intervjuobjektene generelt gir inntrykk av at kulturelle forskjeller ikke er tydelige i teamet, registreres det gjennom intervjuene at medlemmene er oppmerksomme på deres kulturelle bakgrunn. Man får også frem hvordan de mener andre oppfatter dem. Bosnieren medgir at selv om vedkommende har bodd lenge i Norge, og føler seg integrert, har han på veien møtt hindringer som utenlandsk person. Det har hendt at han må yte maksimalt for å bli akseptert. Spesielt viktig for vedkommende er å ha god tone med kolleger. I situasjoner hvor medarbeidere ikke kjenner ham godt, må han gjøre en ekstra innsats for å opprettholde og vedlikeholde kontaktene for å ivareta trivselen på arbeidsplassen. Bosnieren mener at et godt nettverk er viktig for å kunne yte optimalt. Dette gjenspeiler gjerne arbeidsforholdene, arbeidsmiljøet og kontakten mellom kollegaene i Bosnia. I følge Bosnieren er det generelle arbeidsmiljøet i Bosnia slik at kollegaene har et nærere forhold til hverandre, mens arbeidsmiljøet i Norge er av typen ”automatisk”. Dette innebærer at den norske arbeidsplassen blir oppfattet som et sted hvor arbeid blir utført, mens det sosiale er tillagt privatlivet. Likevel betyr dette ikke at teamet er blottet for sosialt samvær i arbeidssammenheng, noe som vil bli omtalt siden i analysen. Det er nødvendig å understreke at bosnieren ønsker seg flere sosiale

aktiviteter blant kollegiet for å bygge opp det sosiale ytterligere. Etter hans oppfatning bærer det norske arbeidsmiljøet et mer alvorlig preg sammenlignet med arbeidsmiljøet i hjemlandet hans.

Videre mener det bosniske intervjuobjektet at personer med utenlandsk bakgrunn har lettere for å forstå hverandre med tanke på at de befinner seg i samme situasjon. Utenlandske arbeidere vil, uavhengig av oppholdstid i Norge, føle mer samhold og tilknytning til utenlandske mennesker i samme situasjon, pga. felles forståelse og erfaringer. Dermed kan det diskuteres i hvilken grad et menneske med utenlandsk bakgrunn føler seg integrert i ny kultur. Å belyse denne problemstillingen bidrar til å forstå hvordan en arbeider med utenlandsk bakgrunn ser på seg selv i forhold til nordmenn.

Noen teammedlemmer mener det kulturelle kommer frem ved kommunikasjon på sosialt nivå hvor en beretter om ens kultur, familieforhold og vaner etc.

- Nordmenn om polakker: er forsiktig med folk fra andre kulturer → viser bevissthet. Spøker ikke med folk en ikke er trygg på

Teamet og effektivitet

I teorien finnes mange elementer som inngår i det å utøve effektivitet innad i et team. Rammene for oppbyggingen av team framgår av figur X. Teorien gjengitt i masteroppgaven vektlegger effektivitet og dens viktighet innad i en gruppe. Uansett om teamet består av kulturelt mangfold eller ikke, vil effektivitet være essensielt for at et team skal fungere optimalt. Teorien er blitt presentert slik at effektivitet får to forskjellige vinklinger. Den første vinklingen går på effektivitet i team generelt, mens den andre innfallsvinkelen viser til effektivitet i multikulturelle team. Disse to vinklingene kan muligens oppfattes som to forskjellige tilnæringsmåter for å oppnå effektivitet basert på hvorvidt teamet er multikulturelt eller ikke. I realiteten vil det i multikulturelle team være tilleggsfaktorer som må tas hensyn til i forhold til et team bestående av medarbeidere fra samme land, nettopp fordi det er forskjeller. Likevel er det viktig å få frem at det i et team, uavhengig av sammensetning, er fellesfaktorer som må til for at teamet skal fungere optimalt.

Fellesfaktorene for effektivitet omtales i henholdsvis McGregor sin teori om teameffektivitet, gjengitt av Berg og Thompson (1999) og Adler (1997) sin teori om effektivitet i multikulturelle team. Det første kriteriet er at det må være flyt i kommunikasjonen i teamet.

Kommunikasjon er et bredt begrep, men i oppgaven begrenses det til verbal kommunikasjon. Dette punktet vil bli diskutert mer inngående under delkapitlet om ”**Teamet og kommunikasjon**”. Videre er samhandling i teamet et annet aspekt som bør vektlegges. Vennlig atmosfære og relasjoner samt respekt for hverandre er også kriterier som er viktig for å øke effektiviteten. Likeverdig deltakelse av teamet er i denne sammenheng også gunstig for effektiviteten. Disse faktorene er her blitt presentert som et grunnlag for å tolke resultatene fra intervjuene.

Effektivitet er et sentralt tema og spørsmålene under intervjuene blir stilt rundt dette. Alle intervjuobjektene tillegger effektivitet stor betydning, og dette spesielt med hensyn til tidsfrister teamet står ovenfor på prosjektene. Et av de viktigste kriteriene for at et team skal kunne oppnå effektivitet er, i følge intervjuobjektene, et godt samarbeid mellom medlemmene. De polske og eritreiske intervjuobjektene mener at god kontakt mellom teammedlemmer samt anledning til å diskutere problemer og utfordringer med hverandre gir grunnlag for godt samarbeid, og dermed fremmes effektiviteten. Det eritreiske intervjuobjektet mener effektivitet er grunnlag for tids- og kostnadssparing, som er blant virksomhetens mål.

Intervjuobjektene mener at selv om godt samarbeid og diskusjon fører til effektivitet i teamet, er det kompetanse og erfaring hos de enkelte medlemmene som til syvende og sist teller mest, fordi arbeidsoppgavene krever tekniske ferdigheter og faglig kunnskap. Dette punktet har Adler (1997) tatt med som et av elementene som bidrar til teameffektivitet. Adler (1997) knytter dette opp mot *oppgaverelatert utvelgelse*, hvor hovedpoenget er at utvelgelsen bør være basert på kompetansenivå. Teammedlemmene bør ligge på samme ferdighetsnivå, og dermed stille likt kompetansemessig. Dette punktet blir videre utdypet av det polske intervjuobjektet. Han mener erfaringer bidrar til økt effektivitetsnivå. Han mener også at gjensidig tillit er en viktig faktor for å fremme effektiviteten. Dette punktet vil bli utdypet i delkapitlet ”**teamet og emosjonell intelligens**”.

Dansken og polakken mener mangel på informasjon har satt begrensninger for utførelsen av arbeidsoppgaver. Dansken er av den oppfatning at midlertidig innleide arbeidere muligens får tildelt mindre informasjon enn de fast ansatte, mens det polske intervjuobjektet sier det er vanskelig å få tak i informasjon når man er ny i teamet. Med dette som bakgrunn, kan en anta at mangel på informasjon i alle sammenhenger innad i teamet fører til bremsing av

effektiviteten. Med andre ord er god informasjonsflyt nødvendig for at gruppedeltakere skal kunne samarbeide effektivt med hverandre.

Andre forhold som hemmer effektivitet går på organisering av arbeidet i teamet. Intervjuobjektet fra Eritrea mener at arbeidsprosedyrer i teamet burde ha blitt organisert annerledes. Systematisering av prosedyrene ville ha spart teamet for unødvendig bruk av tid, da uoversiktlige arbeidsprosedyrer hemmer kreativitet. Et av de norske intervjuobjektene mener at medlemmene ikke behøver å bruke tid til å organisere de prosedyrene, som ikke er direkte oppgaverelatert. Planlegging av reiser, bestilling av billetter og bosted i jobbsammenheng er tidkrevende arbeid, og gjøres av teamet på bekostning av andre arbeidsoppgaver. Man kunne ha ansatt en assistent som tok seg slike praktiske detaljer, slik at teammedlemmene kan konsentrere seg fullstendig om arbeidsoppgavene sine.

I neste delkapittel vil kommunikasjon innad i teamet bli diskutert mer inngående. Kommunikasjon er blant de viktigste verktøyene medlemmene kan ta i bruk for å kunne samarbeide effektivt.

Teamet og kommunikasjon

Som nevnt ovenfor er ”kommunikasjon” et bredt begrep som innebærer både verbal og ikke-verbal kommunikasjon. I denne masteroppgaven blir vekten lagt på verbal kommunikasjon. Det bør imidlertid understrekes at all kommunikasjon er viktig, selv om oppgaven ikke fokuserer på visse elementer ved kommunikasjonen.

Verbal kommunikasjon i denne sammenheng diskuteres med vektlegging av to punkter. Det første punktet er hvordan teammedlemmene bruker den verbale kommunikasjonen for å uttrykke sine meninger. Dette innbefatter hvorvidt medarbeiderne legger samme tolking og forståelse av ord og uttrykk som anvendes i arbeidet. Misforståelser som oppstår ved at ord og uttrykk tillegges forskjellige meninger, fører til spenning mellom teammedlemmene.

Det andre punktet tar for seg språket som brukes til å formidle tanker og meninger. Dvs. hvilket språk som er teammedlemmenes morsmål og hvilket språk som brukes i arbeidssammenheng. De enkelte medlemmenes språkkunnskaper er avgjørende for forståelse og kommunikasjon.

Overnevnte faktorer ved verbal kommunikasjon er avgjørende om effektiv samhandling i teamet.

I intervju med personalrådgiveren og lederen for teamet mener begge at språkferdigheter er et av de avgjørende kriteriene for ansettelse av utenlandske arbeidere. Lederen understreker at teamet hans bruker norsk som kommunikasjonsspråk for å fungere optimalt, og at alle teammedlemmene har god språkforståelse.

Under intervjuene av teammedlemmene, kommer det frem at språk og kommunikasjon innad i teamet tillegges stor vekt. Av de seks intervjuobjektene er det bare polakken som ikke behersker norsk, mens de fem resterende intervjuobjektene snakker flytende norsk og gjør seg forstått. Det danske intervjuobjektet fortjener oppmerksomhet i denne sammenheng. Dansk ligger nært opp til det norske språket, og en nordmann kan meget godt forstå det danske målet. En nordmann vil lettere kunne forstå det danske språket i forhold til en utenlandsk person som har bodd lenge i Norge. Likevel mener en av de norske intervjupersonene at vedkommende noen ganger har problemer med å oppfatte dansk. Dansken på sin side sier at vedkommende opplever små språkbarrierer i Norge, men har lært seg til å bruke norske ord og uttrykk slik at språkforståelsen i teamet ivaretas. Vedkommende understreker at dersom verken norsk eller dansk kan brukes som kommunikasjonsmål med teammedlemmene, benytter han engelsk.

Alle intervjuobjektene, unntatt polakken, mener at norsk er et hensiktsmessig kommunikasjonsspråk i teamet og få har problemer med språket på grunn av deres bakgrunn. Både intervjuobjektene fra Eritrea og Bosnia har opplevd noen problemer med språket de første årene i arbeidslivet, men det har fungert tilfredsstillende siden ansettelsen i denne bedriften. Det synes ikke å være noe problem å kommunisere på norsk. Intervjuobjektet fra Bosnia medgir imidlertid at han forstår norsk til et visst nivå, spesielt på faglige områder der tekniske begreper dominerer. Språket kan forstås på flere nivåer. Bosnieren sier at han aldri kommer til kjenne det norske språket fullt ut slik han kjenner sitt morsmål. Det er for eksempel vanskelig å fortelle vitser på et fremmed språk. En bosnisk vits som fortelles på norsk får ikke samme effekt på norsk som på bosnisk. I forlengelsen av denne tanken, kan en fastlå at språk består av mange dimensjoner. Språk er tillært, og læring av språk foregår gjennom kultur og oppvekst. Poenget er at det kreves mer enn tilfredsstillende uttale og ”dagligdags bruk” av språket for å kommunisere det på alle måter.

Selv om norsk er felles språk i teamet og de fleste behersker det, kan det føre til misforståelser og hemme effektiviteten innad i teamet. Et intervjuobjekt mener når man ikke forstår spørsmålsstillingen, fører dette til spenninger mellom kolleger på arbeidsplassen. Arbeidet i teamet er lagt opp slik at medarbeiderne må raskt oppfatte og forstå hverandres tankegang og meninger, for deretter å handle fort og effektivt for å overholde tidsfrister. Det er dessuten mulig å tenke seg at dersom et multikulturelt team skal produsere innovative løsninger er det til fordel hvis teamet forstår hverandre og hva de enkelte medlemmene formidler. Mangel på språkforståelse kan vise seg å hemme ikke bare effektiviteten, men likeså kreativitet.

Som tidligere nevnt, er polakken den eneste utenlandske medarbeideren i teamet som ikke behersker norsk. Det ville vært interessant å observere hvordan han samhandler og samarbeider i teamet. I tillegg til at vedkommende bruker engelsk som kommunikasjonsspråk fremfor norsk, er vedkommende også ny i teamet.

Polakken sier først at nå som han befinner seg i begynnelsesfasen merker han at det er vanskelig å forstå engelsk, men nevner at den gjennomsnittlige nordmann er stø i engelsk sammenlignet med polakker. Han understreker at det hovedsakelig er de faglige og tekniske begrepene på engelsk som er vanskelige å forstå, og gjør en innsats for å lære seg dem. Han innrømmer at også hans generelle engelskkunnskaper kunne vært bedre. Av den grunn kan det oppstå problemer ved samarbeid med teammedlemmene. Dersom kollegene ikke forstår ham eller omvendt, vil det brukes god tid på å oppklare situasjonen for å forsikre seg om at alle forstår hverandre. Han innser at dette er tidkrevende, men nødvendig fordi han lærer korrekte måter å uttrykke seg, og dermed kan han gjøre seg best mulig forstått ovenfor kollegaene i fremtiden. I følge polakken er dette ikke noe stort problem lenger, og kollegene forstår ham for det meste godt. Et av de norske intervjuobjektene mener derimot at det fremdeles til tider er vanskelig å forstå polakken verbalt, og vedkommende vet heller ikke om polakken har oppfattet ting som er blitt sagt. Nordmannen legger likevel til at polakken er god i engelsk selv om det forekommer problemer. Han har fått inntrykk av at polakken er redd for å si fra hvis han ikke forstår. Begge intervjuobjektene har presentert sitt synspunkt på hvordan de oppfatter samarbeidssituasjonen. Man kan her trekke frem at ulike oppfatninger av situasjonen, kan hemme effektiviteten. Faren ved at polakken vegrer seg mot å gi beskjed når han ikke har forstått, er at han utfører oppgavene på feilaktig måte. Det vil ta ekstra tid å rette opp feilen og dermed hemmes effektiviteten. Det kan tenkes at polakker sjelden sier fra i slike situasjoner. Det er da snakk om kulturelle forskjeller, om en generell egenskap hos polakker

som folkeslag. Det kan også tenkes at polakken bekymrer seg for hvordan medarbeiderne hans vil oppfatte ham, dersom han gir til kjenne at han ikke forstår. Muligens frykter han at de er av den oppfatning at han ikke er kompetent i arbeidet, da man har tendens til å bedømme en persons intelligens basert på hans språkferdigheter. En siste forklaring er at dette er polakkens væremåte, hans individuelle væremåte. Det kan være mange tolkninger av situasjonen, men en finner dog ingen fasitsvar. Det er meget viktig og ønskelig å oppklare misforståelser og avvik i synspunkt, da dette er avgjørende for effektiviteten i teamet.

Polakken føler seg utenfor når samtalene foregår på norsk, da han verken forstår eller kan delta i samtalen. Dessuten sier intervjuobjektet at å utrykke følelser ikke lett på engelsk. Polakken føler ikke han har tilstrekkelig ordforråd eller riktige ord til å beskrive det han føler. Disse språkbarrierene fører sannsynligvis med seg at polakken til tider kan føle seg frustrert over den situasjonen han befinner seg i. Selv om disse punktene virker ”uskyldige” i seg selv, kan det å overse dem være kilde til misforståelser i teamet. De sistnevnte punktene kan taes videre med seg i delkapitlet ”**Team og emosjonell intelligens**”. I det kapitlet vil en del av diskusjonen dreie seg om hvorvidt emosjonell intelligens kan brukes til å overkomme språkbarrierene og dermed fremme effektivitet.

Teamet og innovasjon

Dette teamet jobber for et høyst innovativt selskap, hvor det å være innovativt er blitt et kjennemerke for dette selskapet. Dermed er det krav til at arbeiderne i bedriften har evnen til å være innovativ. Hvordan intervjuobjektene oppnår kreativitet er forskjellige, og varierer dessuten med hvilken situasjon teamet befinner seg i .

Et av intervjuobjektene mener at kreativiteten kommer av seg selv hvis forholdene er tilrettelagt dette. Mange av de produktene som teamet jobber med følger en standardmodell, dermed er rutinearbeid ikke uvanlig. Likevel mener intervjuobjektet at kreativitet må til for å komme med forslag til bedre løsninger slik at produksjonen kan gjøres enklere. Et annet intervjuobjekt mente at det å ha frie tøyler bidrar til å øke kreativitetsnivået hos ham. Låste oppgaver virker hemmende og rutinearbeid blir fort kjedelig, selv om det til tider er nødvendig på grunn av tidspress. En av de norske intervjuobjektene mener kreativiteten hos ham kommer spontant, avhengig av hvilken situasjon han befinner seg i. Intervjuobjektet fra

Eritrea ser annerledes på kreativitet og mener at det alltid er rom for forbedringer. Det danske intervjuobjektet mener på sin side at kreativiteten når topper ca. femti prosent av tiden. Vedkommende legger til at muligheten for å være kreativ på arbeidsplassen skaper motivasjon til å yte mer. Intervjuobjektet fra Polen sier han er fortsatt ny i bransjen og føler at han har til gode å tilegne det kunnskaps- og erfaringsnivået som kollegaene besitter. Vedkommende ser frem til å kunne bidra med sin kreativitet i teamet.

Individuelle syn på kreativitet, samt hva som skal til for at individene innad teamet skal føle seg kreative er presentert ovenfor. Kort sagt, kreves dessuten samhandling og samarbeid i teamet for å stimulere til økt kreativitet, dette er en felles oppfatning. Medlemmene bør ha mulighet til å spørre og diskutere med hverandre når de støter på problemer eller ønsker input fra kolleger rundt en oppgave.

Henvising til teorien om multikulturelle team og innovasjon. Elron (1997) og Adler (1997) mener at multikulturelle team har større forutsetninger til å bli innovative ved å utnytte forskjeller i kultur og tankegang. Dette var imidlertid ikke tilfellet hos intervjuobjektene, fordi arbeidsoppgavene var av teknisk art ikke og dermed ikke lot seg påvirke av kulturelle innslag mhp. innovasjon. De mener det kan stemme for andre team, men fokuset på deres team er på det faglige og kompetansemessige. Resultatet er basert på intervjuobjektene meninger og gir grunnlag for å diskutere intervjuobjektene meninger reflekterer virkeligheten. Den diskusjonen vil ikke bli tatt her.

Teamet og tidsfrister

Dette teamet jobber til enhver tid med flere prosjekter, hvor hvert av dem innehar en tidsfrist. Dette er en faktor som hemmer både effektiviteten og kreativiteten innad i teamet, og denne observasjonen kommer klart frem under intervjuene. Det er en gjenganger blant intervjuobjektene å gjengi at tidsfrister hemmer kreativiteten i teamet. Dette punktet ble så vidt nevnt under ”**team og kreativitet**”, og vil her diskuteres i større utstrekning. Et av intervjuobjektene mener at tidsfristen legger en demper på diskusjonen blant teammedlemmene. Som nevnt ovenfor, forteller intervjuobjektene at det er ved samarbeid og diskusjon at kreativiteten kommer best frem. Når tidsfristen er kort, gis det mindre rom for å være kreativ.

Stress er blant annet en følge av stramme tidsskjema , og hemmer effektiviteten. Det intervjuobjektene opplever som stress er individuelt, og kan derfor ikke generaliseres.

Et av de norske intervjuobjektene, som har jobbet i selskapet i 11 år, sier under intervjuet at teamet sliter noen ganger med tidsfrister, og overtid forekommer for å overholde frister. Vedkommende mener personlig at han i visse perioder blir lei av stresset og orker ikke å jobbe, men understreker at dette er meget varierende. Han sier også at han noen ganger tar med seg jobben hjem og at det går utover privatlivet. Effektiviteten i teamet blir også hemmet på grunn av stresset, i følge dette intervjuobjektet. Teamet løser dette imidlertid ved å ta det prosjektet som har kortest tidsfrist og hjelper hverandre med å fullføre prosjektet.

Et annet intervjuobjekt mener at stresset kommer av at teammedlemmer presser på arbeidshastigheten hos hverandre. Teorien om stress forteller at dess mer presset øker dess mer reduseres prestasjonsnivået. Press kan være sunt i visse mengder, da utfordringer blir skapt under slike forhold og øker motivasjonsnivået i gruppen. Man bør da føle at oppgaven er overkommelig. Hvis presset for stort, reduseres prestasjonen, som igjen er ugunstig for selskapet. Det kontinuerlige stresset i teamet er ikke uvanlig, og det kan føre til at effektivitet og kreativitet blir hemmet. Teamet har eksistert over flere tiår og stresset har tydeligvis ikke vært nedbrytende for teamet. Som et av intervjuobjektene understreker under intervjuet er det opplevde stresset noe vedkommende er blitt vant til, selv om det kan bli veldig stort til tider. Nøkkelen ligger i å ikke få panikk på grunn av forsinkelser, men heller lære seg metoder for stressmestring.

Det individuelle synet på stress kommer spesielt frem når det danske intervjuobjektet legger frem sitt syn om stress. Vedkommende sier at han ikke ønsker å bli stresset. Han har opplevd det å være virkelig stresset og vil ikke bli det igjen. Tidspresset forekommer hele året, og han må finne måter på takle stresset på. Til tider blir han likevel stresset når han får direkte henvendelser fra andre medlemmer.

Det polske intervjuobjektet fremlegger sitt syn på stress. Vedkommende er overrasket over spørsmålet om stress. Han mener det han opplever med teamet for øyeblikket ikke kan kalles for stress, fordi stress på hans gamle arbeidssted var av andre dimensjoner. Vedkommende legger vekt på at de polske arbeidsforholdene han hadde kjennskap til, var langt mer stressende enn i teamet han nå jobber i. Dette synet gir en interessant vinkling på stress. I tillegg til å være en individuell oppfatning, kan den også sees på som en multikulturell oppfatning. Det er grunnlag for å anta at stress varierer fra land til land. Et land som er vant til

å ha et avslappet forhold til tid, vil kanskje ikke tilpasse seg like bra i miljøer med tidsfrister og høyt stressnivå. Likeså kan det tenkes at mennesker fra land som er vant til å være presis og gjøre flere oppgaver samtidig, muligens tilpasser seg tidsfrister bedre og dermed også stresset som følger med. Dette synspunktet er kanskje nødvendig å inkludere, for det belyser det faktum at stress ikke bare er individuelt preget, men kan også skyldes kulturelle forskjeller.

Intervjuobjektet fra Eritrea mener på sin side at tidsfrist kan føre til spenningsforhold mellom kollegaene i form av at de ikke forstår hverandre, fordi tiden brukt til å kommunisere med hverandre er minimal. Dette punktet er blitt diskutert under ”**team og kommunikasjon**”. Kommunikasjon innen et team er veldig viktig, slik som belyst tidligere. Likevel er det mulig at mangel på kommunikasjon ikke er den eneste faktoren som kan løse spenninger mellom kollegaer ved tidspress og problemer. I neste del kapittel vil emosjonell intelligens bli diskutert i forhold til teamet, og hvordan emosjonell intelligens kan medvirke til å fremme effektiviteten i et team.

Team og emosjonell intelligens (EI)

Emosjonell intelligens (EI) er en form for intelligens hvor fokuset er på graden av forståelse for egne og andres følelser. Goleman (1995) definerer den emosjonelle og sosiale kompetanse som er nødvendig på arbeidsplassen. De fire gruppene av emosjonell intelligente kompetansene er følgende: *selvbevissthet, selvkontroll, sosialbevissthet, og sosiale ferdigheter*.

Hvilken rolle emosjonell intelligens spiller for intervjuobjektene, og dermed teamet, kom frem under intervjurundene. Av de intervjuobjektene som de senere årene har begynt å jobbe i teamet sier at de allerede fra begynnelsen, ble godt mottatt av de eksisterende teammedlemmene, og var godt fornøyd med mottakelsen. De nyere medlemmene uttrykker at de gradvis ble kjent med kollegaene ved å jobbe sammen med dem. Det var dermed ikke noe eget opplegg som la opp til at medarbeiderne skulle bli bedre kjent med hverandre. Nyansatte ble imidlertid presentert for et introduksjonskurs, slik at de ble kjent med selskapet og rutinene. I følge det danske intervjuobjektet er årsaken lite oppfordret kontakt mellom medlemmene at teamet de siste årene har hatt det hektisk, og det jobber stadig under tidspress.

Det er derfor merkeverdig at de nyere teammedlemmene likevel føler seg inkludert og godtatt fra første stund. Man skal se nærmere på denne problemstillingen.

For å forstå emosjonell intelligens i denne sammenheng er det hensiktsmessig å forstå relasjonene mellom teammedlemmene på det sosiale planet. På spørsmål om sosialisering innad i teamet, blir det straks klart at intervjuobjektene deler det sosiale området inn i to områder: jobbmessig og privatmessig.

Det sosiale samværet i arbeidstiden i teamet blir oppfattet som meget tilfredsstillende blant intervjuobjektene. Alle intervjuobjektene mener at teammedlemmene kommer godt overens med hverandre på jobb. Selv om det ikke finnes arrangementer som går spesielt på at teamet skal bli kjent med hverandre, har selskapet likevel påtatt seg ansvaret med å skape sosialt samvær for de ansatte. Selskapet arrangerer sosiale aktiviteter som for eksempel fester en gang i måneden. Denne type arrangement sørger for at de ansatte får muligheten til å bli bedre kjent med de ansatte på huset og ikke minst de personene hvert enkelt menneske jobber med. Det polske intervjuobjektet synes at festene, arrangert av selskapet, er positivt fordi vedkommende kan bli kjent med mange andre mennesker. Han legger også vekt på at andre utenlandske arbeidere også kommer på disse festene, og for polakken sin del føler han ikke at er den eneste ikke-norsktalende utenlandske der.

På det private planet er situasjonen en helt annen. På spørsmål om intervjuobjektene sosialiserer med hverandre privat svarer alle at ingen dem har noe særlig kontakt utenfor jobb. Hva som er grunnen varierer fra person til person. Intervjuobjektet fra Eritrea mener på sin side at grunnen til at han ikke sosialiserer med andre teammedlemmer, er at han nylig flyttet til byen og bruker fritiden til å etablere seg og sin familie. Vedkommende sier videre at det er mulig at han blir mer sosial med kollegene på det private planet senere. Et av de norske intervjuobjektene mener grunnen er at medlemmene bor langt fra hverandre, og det dermed vanskelig å få til hensiktsmessig samlested. Dessuten legger han til at medlemmene gjerne har egne familier å ta hensyn til, samt andre venner privat som de heller vil prioritere. Det danske intervjuobjektet gir en annen forklaring på spørsmålet. Vedkommende mener at han ikke har behov for å være med samme personer ”tjuefire timer i døgnet”. Dansken ønsker dermed å skille mellom jobb og privatliv. Han sier videre at som menneske er det viktig med et sosialt liv, men ikke i arbeidssammenheng. Det kan jo diskuteres om dansken mener dette fordi arbeidsoppgavene er lagt opp til lite sosialt samvær på jobb eller om dette er et kulturelt trekk.

Er bakgrunnen for svaret basert på den kulturelle bakgrunnen, kan Hofstede (1993) nevnes i denne sammenheng for å gi en mulig forklaring. I følge Hofstede (1993) ligger Danmark på niende plass på individualismeindeksen med. Dette betyr at det generelle trekket hos danskene er å være individualister, hvor det går et klart skille mellom privatliv og jobb.

Med tanke på kulturell bakgrunn, svarer det bosniske intervjuobjektet på dette spørsmålet om å være sosialt privat at vedkommende skulle ønske at teamet hadde flere sosiale aktiviteter arrangert av selskapet. Som nevnt tidligere før, har vedkommende sammenlignet det norske arbeidsmiljøet med det bosniske på det private planet. Vedkommende sier at han savner mer sosialt samvær blant kolleger. Dette synspunktet har forskjellige tolkningsmuligheter avhengig av om synet er basert på kulturelle forskjeller eller individuell oppfatning. Siden Hofstede (1993) ikke har gjort undersøkelser i de øst-europeiske landene, foreligger det dermed ikke noen tall som kan brukes til å tolke denne uttalelsen. Man kan dog anta at det er kulturelle forskjeller som ligger til grunn for uttalelsen, fordi vedkommende sammenligner arbeidsplasser og ikke enkeltpersoner i denne sammenheng.

Jobbmessig har intervjuobjektene gitt inntrykk av at de er sosiale med hverandre til den grad det er nødvendig. Det vil si at teammedlemmene holder kommunikasjonen på et nivået som kreves for at arbeidet blir gjort. Nå som relasjonene mellom medlemmene er klare er det hensiktsmessig å se dette i forhold til emosjonell intelligens og effektivitet.

I følge figur X, som viser sammenhengen mellom emosjonell intelligens og effektivitet, bør et effektivt team være emosjonelt intelligent for å kunne være effektivt, og dermed øke kreativiteten og produksjonen innad i teamet. Denne figuren blir utgangspunktet for resterende del av analysen.

En forutsetning for at et team skal være effektivt emosjonell intelligens. Det innebærer å være sosialt bevisst på andre mennesker. Som nevnt tidligere føler polakken seg enkelte ganger utenfor når teammedlemmer kommuniserer på norsk i hans nærvær. Selv om polakken er den eneste i gruppen som ikke snakker norsk er dette noe som bør taes hensyn til. De hindringene som polakken møter hemmer vedkommendes evne til bli emosjonell intelligent, dessuten er det indikasjon på at teammedlemmene mangler litt på emosjonell intelligens i denne sammenheng. Dermed kan dette til en viss grad føre til ineffektivitet i teamet t. Dette er bare et eksempel på at ”bagateller” som kan gi negativ effekt på teamet hvis en ikke er klar over dette.

Under delkapittelet ”**teamet og kulturforskjeller**” gikk diskusjonen rundt hvorfor kulturelle forskjeller ikke er synlige i teamet. Den ene tolkningsmåten var at intervjuobjektene ikke er bevisste over at det finnes kulturelle forskjeller mellom deres egen kultur og den norske kulturen. Den andre tolkningsmåten er at teammedlemmene muligens har opparbeidet en toleranse for kulturelle ulikheter. Forklaringen kan være at forståelsen for kulturelle forskjeller har oppstått fordi teamet stadig får nye ansatte og teamsamarbeidet må være effektivt for å kunne fungere optimalt. Terskelen for å tolerere kulturelle forskjeller er lav når det kommer til dette teamet. For å kunne vise en slik forståelse kreves da emosjonell intelligens. Et annet poeng som kan utdypes ytterligere, er at teamet ikke bare har toleranse for kulturelle forskjeller, men også for andre forskjeller. Høyt dynamiske team må kunne ha evnen til å omstille seg raskt for å kunne tilpasse seg enhver situasjon det befinner seg i. Dermed er det naturlig å anta at dette teamet innehar høy grad av emosjonell intelligens nettopp fordi teamet gir inntrykk av at det takler problemer som oppstår i stressende situasjoner.

Videre har trivsel i teamet blitt understreket av intervjuobjektene som veldig viktig for at de skal takle samarbeidet med hverandre. Dette betyr blant annet å ha en god tone med kolleger og komme overens med dem. For mange av intervjuobjektene fremmes trivselen ved sosialt samvær. Med sosialt samvær følger et nettverk på jobb som er avgjørende for å kunne yte maksimalt i arbeidet. Altså er det viktig å bli kjent med kolleger og føle seg godt mottatt. Dette krever klart initiativ fra det enkelte medlem. På den måten skaffer teammedlemmene seg en identitet på arbeidsplassen. Med trivsel og god kontakt med kollegaene følger også tillit. Tillit er vesentlig faktor i forbindelse med arbeid i team og effektivitet. Intervjuobjektet fra Danmark mener at hvis vedkommende ikke har tillit til medarbeiderne i teamet, kunne han like gjerne å ha latt være å komme på arbeid. Videre mener intervjuobjektet fra Eritrea at når han får anerkjennelse for det arbeidet han utfører, føler han at han får styrket tilliten til sitt eget arbeide. Når vedkommende har tillit til eget arbeid, vil evnen for å tenke innovativt øke. Et av de norske intervjuobjektene mener at det er en fordel å være trygg på teammedlemmene. Dette kan tolkes som at vedkommende mener at tillit er viktig for at teamet skal kunne arbeide sammen på en mer effektiv måte. Dermed spiller tillit en betydelig rolle for at teammedlemmene skal kunne føle samhold og dermed samarbeide bedre. Dette tar oss til neste steg i figuren.

Samarbeid og samhandling i et team er som nevnt tidligere, veldig viktig for hvordan teamet fungerer. Et av intervjuobjektene mener at hvordan teammedlemmene er plassert i forhold til hverandre i lokalet gir utslag for hvordan samarbeidet fungerer. Dette teamet sitter sammen på samme sted og har derfor muligheten til å rådføre med hverandre når det trengs. Det betyr økt tilgjengelighet slik samarbeidet går raskere.

Selskapet mener også at det er viktig at de ansatte innehar sosiale egenskaper som bidrar til rask omstilling hvis det trengs. Å være tilpasningsdyktig er et av kravene til de ansatte for å klare seg i det fortomstillende miljøet. Videre utarbeider bedriften programmer, som er under utvikling, som går på teambygging for å styrke teamet. I mai 2007 arrangerte bedriften et teambyggingskurs der hensikten med kurset var å få teammedlemmene til å bli mer sosiale og bli bedre kjent med hverandre. Teambyggingskurset hadde elementer angikk det å forstå selskapet som helhet. Men hovedvekten lå på det sosiale gjennom middag og fotballkamp for de involverte. Dette teambyggingskurset er blitt sett på som nødvendig for at teammedlemmene skal forstå hverandre bedre. Selskapet håper et slikt tilbud vil kunne bidra til at medlemmene føler seg mer hjemme i selskapet, og ikke minst i teamet.

Alle de punktene nevnt ovenfor er med på å bygge opp teamet. Spørsmålet er da om disse resultatene kan gi en klar konklusjon.

7. Konklusjon og anbefalinger

Basert på resultater fra undersøkelsen og analysen følger her en oppsummering av de viktigste poengene:

Det ble først antatt at kulturelle forskjeller spilte en stor rolle i et multikulturelt team, fordi slike ulikheter både kan tilføre fordeler og ulemper for teamet. Spesielt ble det fokusert på kreativitet og effektivitet innad i teamet i denne sammenheng. Videre ble det antatt at riktig samspill av og forståelsen for kulturelle forskjeller vil gi gode resultater for teamet.

Overraskende nok stemte ikke funnene med forventningene. Intervjuobjektene gir et nokså annet synspunkt på deres oppfatning av det multikulturelle teamet. Det ble umiddelbart klart at det ikke blir lagt særlig stor vekt på kulturelle forskjeller i arbeidsteamet, fordi arbeidsoppgavene og arbeidsprosessen fokuserer på det faglige og kompetansemessige. Kulturforskjeller kommer dermed ”i skyggen”. Kulturelle ulikheter spiller imidlertid en større rolle på det sosiale planet.

Resultatene indikerer dermed at det er andre forhold som påvirker teamets kreativitet og effektivitet. Kommunikasjonen, hovedsakelig det språklige, er til tider et problem for teamet. I følge intervjuobjektene prøver teammedlemmene å løse dette problemet ved å snakke samme faglige språk. Dette er logisk med tanke på at det tekniske er sentralt for teamprosjektene.

Videre må det nevnes at tidsfrister som teamet er bundet av, bidrar til å hemme både kreativiteten og effektiviteten. Tidsfrister fører med seg stress, og dette virker tyngende på noen av intervjuobjektene.

De punktene nevnt ovenfor hindrer teamet i å fungere optimalt. Gjennom undersøkelsen ble det imidlertid funnet en måte å bearbeide denne problematikken. Emosjonell intelligens er et nytt fagområde innen organisasjonspsykologi, og det byr på nye og spennende tanker.

Teamet i materialet opplever tidsfrister samt hurtige omstillinger som betydelige stressfaktorer. Likevel makter det å håndtere de store utfordringene på en bra måte. En tanke bak dette, kan være at teammedlemmer som er sosialt bevisste og har god mellommenneskelig forståelse, lettere kan fungere sammen med andre mennesker, og dermed beholde fokus på effektivt samarbeid. I dette tilfellet, med et multikulturelt team, synes emosjonell intelligens å være en viktig faktor å forstå kulturelle forskjeller.

I tillegg til at utenlandske medarbeidere øker i antall i det norske arbeidsmarkedet, er erfaringen en kan høste at kulturelle forskjeller bør taes hensyn til i alle tilfeller i arbeidslivet. Kulturelle ulikheter trenger dog ikke å spille en stor rolle, slik man har sett i oppgaven, hvor teknisk ferdighet danner grunnlaget for forståelse mellom kolleger.

Kulturen ligger dypt forankret i et hvert menneske og måten et individ reagerer og oppfører seg på har muligens ikke alltid en logisk forklaring. Samtidig er det viktig å vite at individer ikke alltid er oppmerksom på sin egen atferd på grunn av at kulturen ligger dypt i hver av oss. Mangel på denne innsikten fører gjerne til at individer bortforklarer problemer som oppstår på grunn av kulturelle forskjeller

Funnene i undersøkelsen viser at det er fullt mulig å være effektiv, selv om teamet møter mange hindringer i teamsamarbeidet. Dermed anbefales det at emosjonell intelligens bør få mer oppmerksomhet i arbeidssammenheng, spesielt ved samarbeid i team, for at effektiviteten skal kunne heves til det optimale.

En ideellsituasjon ville vært oppmerksomhet rettet mot både emosjonell intelligens og kulturelle forskjeller i tilretteleggingen av arbeidsmiljøet.

Referanse

- ADLER, N. J. (1997) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, South-Western College Publishing.
- AYOKO, O. B. & HÄRTEL, C. E. J. (2006) Cultural Diversity and Leadership: A Conceptual Model of Leader Intervention in Conflict Events in Culturally Heterogeneous Workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13, 345-360.
- BASSETT-JONES, N. (2005) The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169-175.
- BERG, M. & THOMPSON, G. (1999) *Team og teamutvikling*, Sandvika, Handelshøyskolen BI, Institutt for kompetanseledelse.
- CARMELI, A. & JOSMAN, Z. E. (2006) The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance*, 19, 403-419.
- CÔTÉ, S. & MINERS, C. T. H. (2006) Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- DRUSKAT, V. U. & WOLFF, S. B. (2001) Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79, 80-90.
- ELRON, E. (1997) Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8, 393-413.
- GOLEMAN, D. (1999) *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet*, [Oslo], Gyldendal.
- GRUNNET, K. (1989) *Stress, jobb & livsstil*, <Oslo>, Kommuneforlaget.
- HARRISON, D. A., MOHAMMED, S., E.MCGRATH, J., FLOREY, A. T. & VANDERSTOEP, S. W. (2003) Time Matters in Team Performance: Effects of Member Familiarity, Entrainment, and Task Discontinuity on Speed and Quality. *Personnel Psychology*, 56, 633-669.
- HOFSTEDE, G. (1993) *Kulturer og Organisasjoner*, Oslo, Bedriftøkonomens Forlag.

HOFSTEDE, G. & HOFSTEDE, G. J. (2005) *Cultures and organizations: software of the mind*, New York, McGraw-Hill.

ISAKSEN, S. G. & LAUER, K. J. (2002) The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity & Innovation Management*, 11, 74-86

JORDAN, P. J., ASHKANASY, N. M., HÅRTEL, C. E. J. & HOOPER, G. S. (2002) Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-215.

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. (1998) *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*, London, McGraw-Hill.

KOLB, D. A., RUBIN, I. M. & MCINTYRE, J. M. (1986) *Organisasjons- og ledelsespsykologi: basert på erfaringslæring*, Oslo, Universitetsforlaget.

LARSEN, R.-P. (1998) *Teamutvikling: teambygging og teamarbeid*, Oslo, Cappelen akademisk forl.

LEVIN, M. & ROLFSEN, M. (2004) *Arbeid i team: læring og utvikling i team*, Bergen, Fagbokforl.

LUSTIG, M. W. & KOESTER, J. (2003) *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*, Boston, Pearson Education, Inc.

MAYER, J. D., SALOVEY, P. & CARUSO, D. R. (2004) Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.

RAPISARDA, B. A. (2002) The Impact of Emotional Intelligence on Work Team Cohesiveness and Performance. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, 10, 363-379.

TROMPENAARS, F. & HAMPDEN-TURNER, C. (1997) *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, London, Nicholas Brealey.

Appendiks

1.

Tabell 2.1 Maktdistanseindekser (MDI) for 50 land og tre regioner

<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>	<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>
1	Malaysia	104	27/28	Sør-Korea	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Iran	58
2/3	Panama	95	29/30	Taiwan	58
4	Filippinene	94	31	Spania	57
5/6	Mexico	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japan	54
7	Arabiske land	80	34	Italia	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	Sør-Afrika	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	Vest-Afrika	77	38	USA	40
12	Jugoslavia	76	39	Canada	39
13	Singapore	74	40	Nederland	38
14	Brasil	69	41	Australia	36
15/16	Frankrike	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hongkong	68	42/44	Tyskland (Vest)	35
17	Colombia	67	42/44	Storbritannia	35
18/19	El Salvador	66	45	Sveits	34
18/19	Tyrkia	66	46	Finland	33
20	Belgia	65	47/48	Norge	31
21/23	Øst-Afrika	64	47/48	Sverige	31
21/23	Peru	64	49	Irland	28
21/23	Thailand	64	50	New Zealand	22
24/25	Chile	63	51	Danmark	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Østerrike	11
27/28	Hellas	60			

Tabell 3.1 Individualismeindekser (IDV) for 50 land og tre regioner

<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>	<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>
1	USA	91	28	Tyrkia	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Storbritannia	89	30	Hellas	35
4/5	Canada	80	31	Filippinene	32
4/5	Nederland	80	32	Mexico	30
6	New Zealand	79	33/35	Øst-Afrika	27
7	Italia	76	33/35	Jugoslavia	27
8	Belgia	75	33/35	Portugal	27
9	Danmark	74	36	Malaysia	26
10/11	Sverige	71	37	Hongkong	25
10/11	Frankrike	71	38	Chile	23
12	Irland	70	39/41	Vest-Afrika	20
13	Norge	69	39/41	Singapore	20
14	Sveits	68	39/41	Thailand	20
15	Tyskland (Vest)	67	42	El Salvador	19
16	Sør-Afrika	65	43	Sør-Korea	18
17	Finland	63	44	Taiwan	17
18	Østerrike	55	45	Peru	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Spania	51	47/48	Pakistan	14
21	India	48	47/48	Indonesia	14
22/23	Japan	46	49	Colombia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Iran	41	51	Panama	11
25	Jamaica	39	52	Equador	8
26/27	Brasil	38	53	Guatemala	6
26/27	Arabiske land	38			

Tabell 4.1 Maskulinitetsindekser (MDV) for 50 land og tre regioner

<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>	<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>
1	Japan	95	28	Singapore	48
2	Østerrike	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonesia	46
4/5	Italia	70	30/31	Vest-Afrika	46
4/5	Sveits	70	32/33	Tyrkia	45
6	Mexico	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Irland	68	34	Panama	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Iran	43
9/10	Storbritannia	66	35/36	Frankrike	43
9/10	Tyskland (Vest)	66	37/38	Spania	42
11/12	Filippinene	64	37/38	Peru	42
11/12	Colombia	64	39	Øst-Afrika	41
13/14	Sør-Afrika	63	40	El Salvador	40
13/14	Ecuador	63	41	Sør-Korea	39
15	USA	62	42	Uruguay	38
16	Australia	61	43	Guatemala	37
17	New Zealand	58	44	Thailand	34
18/19	Hellas	57	45	Portugal	31
18/19	Hongkong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finland	26
20/21	India	56	48/49	Jugoslavia	21
22	Belgia	54	48/49	Costa Rica	21
23	Arabiske land	53	50	Danmark	16
24	Canada	52	51	Nederland	14
25/26	Malaysia	50	52	Norge	8
25/26	Pakistan	50	53	Sverige	5
27	Brasil	49			

Tabell 5.1 Usikkerhetsnivikelse-indeks (UII) for 50 land og tre regioner

<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>	<i>Plassering</i>	<i>Land eller region</i>	<i>Indekstall</i>
1	Hellas	112	28	Ecuador	67
2	Portugal	104	29	Tyskland (Vest)	65
3	Guatemala	101	30	Thailand	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgia	94	31/32	Finland	59
5/6	El Salvador	94	33	Sveits	58
7	Japan	92	34	Vest-Afrika	54
8	Jugoslavia	88	35	Nederland	53
9	Peru	87	36	Øst-Afrika	52
10/15	Frankrike	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Norge	50
10/15	Spania	86	39/40	Sør-Afrika	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	New Zealand	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonesia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canada	48
16/17	Tyrkia	85	43	USA	46
16/17	Sør-Korea	85	44	Filippinene	44
18	Mexico	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malaysia	36
20	Colombia	80	47/48	Storbritannia	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Irland	35
21/22	Brasil	76	49/50	Hongkong	29
23	Italia	75	49/50	Sverige	29
24/25	Pakistan	70	51	Danmark	23
24/25	Østerrike	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapore	8
27	Arabiske land	68			

TABLE 6.1 Long-Term Orientation Index (LTO) Values for 39 Countries and Regions

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
China	118	1	Slovakia	38	20–21
Hong Kong	96	2	Italy	34	22
Taiwan	87	3	Sweden	33	23
Japan	80	4–5	Poland	32	24
Vietnam	80	4–5	Austria	31	25–27
Korea (South)	75	6	Australia	31	25–27
Brazil	65	7	Germany	31	25–27
India	61	8	Canada Quebec	30	28–30
Thailand	56	9	New Zealand	30	28–30
Hungary	50	10	Portugal	30	28–30
Singapore	48	11	United States	29	31
Denmark	46	12	Great Britain	25	32–33
Netherlands	44	13–14	Zimbabwe	25	32–33
Norway	44	13–14	Canada	23	34
Ireland	43	15	Philippines	19	35–36
Finland	41	16	Spain	19	35–36
Bangladesh	40	17–18	Nigeria	16	37
Switzerland	40	17–18	Czech Republic	13	38
France	39	19	Pakistan	0	39
Belgium total	38	20–21			

Scores for countries or regions in **bold type** were calculated from the original Chinese Value Survey database. Scores for other countries or regions were based on replications.

2.

<i>Individual</i>	<i>Group</i>	<i>Cross-Boundary</i>
Norms That Create Awareness of Emotions		
<p><i>Interpersonal Understanding</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Take time away from group tasks to get to know one another. 2. Have a "check in" at the beginning of the meeting – that is, ask how everyone is doing. 3. Assume that undesirable behavior takes place for a reason. Find out what that reason is. Ask questions and listen. Avoid negative attributions. 4. Tell your teammates what you're thinking and how you're feeling. <p><i>Perspective Taking</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ask whether everyone agrees with a decision. 2. Ask quiet members what they think. 3. Question decisions that come too quickly. 4. Appoint a devil's advocate. 	<p><i>Team Self-Evaluation</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schedule time to examine team effectiveness. 2. Create measurable task and process objectives and then measure them. 3. Acknowledge and discuss group moods. 4. Communicate your sense of what is transpiring in the team. 5. Allow members to call a "process check." (For instance, a team member might say, "Process check: is this the most effective use of our time right now?") <p><i>Seeking Feedback</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ask your "customers" how you are doing. 2. Post your work and invite comments. 3. Benchmark your processes. 	<p><i>Organizational Understanding</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Find out the concerns and needs of others in the organization. 2. Consider who can influence the team's ability to accomplish its goals. 3. Discuss the culture and politics in the organization. 4. Ask whether proposed team actions are congruent with the organization's culture and politics.
Norms That Help Regulate Emotions		
<p><i>Confronting</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Set ground rules and use them to point out errant behavior. 2. Call members on errant behavior. 3. Create playful devices for pointing out such behavior. These often emerge from the group spontaneously. Reinforce them. <p><i>Caring</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Support members: volunteer to help them if they need it, be flexible, and provide emotional support. 2. Validate members' contributions. Let members know they are valued. 3. Protect members from attack. 4. Respect individuality and differences in perspectives. Listen. 5. Never be derogatory or demeaning. 	<p><i>Creating Resources for Working with Emotion</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Make time to discuss difficult issues, and address the emotions that surround them. 2. Find creative, shorthand ways to acknowledge and express the emotion in the group. 3. Create fun ways to acknowledge and relieve stress and tension. 4. Express acceptance of members' emotions. <p><i>Creating an Affirmative Environment</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reinforce that the team can meet a challenge. Be optimistic. For example, say things like, "We can get through this" or "Nothing will stop us." 2. Focus on what you can control. 3. Remind members of the group's important and positive mission. 4. Remind the group how it solved a similar problem before. 5. Focus on problem solving, not blaming. <p><i>Solving Problems Proactively</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anticipate problems and address them before they happen. 2. Take the initiative to understand and get what you need to be effective. 3. Do it yourself if others aren't responding. Rely on yourself, not others. 	<p><i>Building External Relationships</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Create opportunities for networking and interaction. 2. Ask about the needs of other teams. 3. Provide support for other teams. 4. Invite others to team meetings if they might have a stake in what you are doing.