



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2006-06-09

Samarbete i globala team

Abstrakt

Globala team utsätts för många utmaningar, det kan exempelvis vara geografiskt avstånd, kulturella skillnader och språkskillnader. Det förekommer få träffar ansikte mot ansikte, olika teknologiska infrastrukturer, olika arbetsnormer, olika kommunikationsnormer, olika normer för beslutsfattande, etc. Syftet med denna studie var att öka förståelsen för internationellt samarbete, projekt- och teamarbete med belysning av både för- och nackdelar. Fokus för detta arbete låg på den sociala dimensionen för teamarbete ur ett globalt, virtuellt och distansperspektiv. Metoden var litteraturgranskning och data är hämtade i form av vetenskapliga artiklar och böcker. Denna uppsats visade att för att lyckas med att bedriva internationellt teamarbete handlade det inte bara om att skapa förtroende, sociala nätverk, frekventa interaktioner, användning av de olika teknologierna mm, utan det väsentliga var att kunna skapa gemensam förståelse och gemensamma förväntningar tillsammans med de respektive team som finns på de olika skingrade platserna. Genom upprättande av konventioner, kunde globala team skapa överenskommelser för effektivt distribuerat globalt samarbete. Kartläggning av de internationella olikheterna gav möjlighet att förebygga problem, anpassa till skillnader och sedan integrera teammedlemmar tillsammans för att kunna lösa oenigheter och skapa idéer.

Nyckelord: globala team, internationellt samarbete, systemutveckling, socialt nätverk, kommunikation, effektivt teamarbete.

Författare: Alexandra Cheng

Handledare: Marie Eneman

Magisteruppsats, 20 poäng

Tackord

Jag vill framför allt tacka min handledare Marie Eneman från Göteborgs Universitet och Jan Wickenberg, kontaktperson från AstraZeneca för de råd och rekommendationer de har givit mig under mitt arbete med denna uppsats.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE	2
1.2	FRÅGESTÄLLNING	2
1.3	AVGRÄNSNING	2
1.4	DISPOSITION	2
2	METOD	3
3	TEORI	5
3.1	GLOBAL KUNSKAPSÖVERFÖRING	5
3.1.1	<i>Kunskapsöverföring</i>	5
3.1.2	<i>Transaktiv minnesteori</i>	8
3.2	KOMMUNIKATIONER I GLOBALA TEAM	9
3.2.1	<i>Kommunikation</i>	9
3.2.2	<i>Fördelar med virtuell samarbetsmiljö</i>	11
3.2.3	<i>Användning av kommunikationsteknologi</i>	11
3.2.4	<i>Kommunikation i systemutvecklingsfaserna</i>	13
3.3	VÄSTERLÄNDSK VS ICKE VÄSTERLÄNDSK KULTUR.....	14
3.4	HOMOGENA VS HETEROGENA TEAM	14
3.5	OLIKA GRÄNSTYPER HOS GLOBALA TEAM.....	16
3.5.1	<i>Gränstyper</i>	16
3.5.2	<i>Mätning av gränsvariabler</i>	19
3.6	KONFLIKTER OCH PROBLEM VID GLOBALT SAMARBETE.....	20
3.6.1	<i>Intressekonflikt</i>	22
3.6.2	<i>Uppgifts och känslomässiga konflikter</i>	22
3.6.3	<i>Självidentitet och teamidentitet</i>	24
3.7	FÖRTROENDE I GLOBALA TEAM.....	26
3.8	SOCIALT NÄTVERK OCH RELATIONER I GLOBALA TEAM	28
3.8.1	<i>Internationellt ansvar</i>	28
3.8.2	<i>Integration</i>	30
3.8.3	<i>Socialt nätverk</i>	34
3.9	EFFEKTIVT GLOBALT LEDARSKAP.....	40
3.9.1	<i>Global ledarkompetens</i>	42
3.9.2	<i>Forma gruppkännedom</i>	43
3.10	EFFEKTIVT GLOBALT TEAMARBETE	45
3.10.1	<i>Konstruera ett team</i>	48
3.10.2	<i>Konventioner</i>	49
3.10.3	<i>Företagskultur</i>	49
3.10.4	<i>Grupp effektivitet och individuell medlemsmotivation</i>	52
3.10.5	<i>Tidseffekter</i>	53
3.10.6	<i>GLOBE</i>	54
4	ANALYS	57
4.1.1	<i>Global Kunskapsöverföring</i>	57
4.1.2	<i>Kommunikationer i globala team</i>	57
4.1.3	<i>Västerländsk vs icke västerländsk kultur</i>	58
4.1.4	<i>Homogena vs heterogena team</i>	58
4.1.5	<i>Olika gränstyper hos globala team</i>	58
4.1.6	<i>Konflikter och problem vid globalt samarbete</i>	58
4.1.7	<i>Förtroende i globala team</i>	60
4.1.8	<i>Socialt nätverk och relationer i globala team</i>	60
4.1.9	<i>Effektivt globalt ledarskap</i>	62
4.1.10	<i>Effektivt globalt teamarbete</i>	62
4.1.11	<i>Global samarbetsmodell</i>	64
5	SLUTSATS	66

6	REFERENSER	67
6.1	BÖCKER	67
6.2	ARTIKLAR	68
6.3	INTERNET	70

FIGURER

Figur 1	Modell för kunskapsöverföring	5
Figur 2	Tre steg för värdeskapande	31
Figur 3	Global samarbetsmodell	64

1 Inledning

Globalisering och multinationella företags strävan för att vara internationellt konkurrenskraftiga, leder till ökad användning av Multinational Team (MNT) (Earley & Mosakowski, 2000). MNT är geografiskt separerade. Detta innebär att företagen använder virtuell kommunikation oftare än ansikte mot ansikte kommunikation för att nå sina mål. Med virtuell kommunikation menas kommunikation via medier som telefon och dator. I globala sammanhang försvåras kunskapsdelning, överföring av kunskap och samarbete av nationella eller kulturella olikheter och genom fysisk distans mellan människor.

De traditionella teamen är människor som arbetar tillsammans i samma fysiska lokaler. Dessa team bedrivs genom att bygga förtroende bland teammedlemmarna, hålla tidschema och budget. Globala team utsätts för ytterligare utmaningar, det kan exempelvis vara fysisk distans, kulturella skillnader och språkskillnader. Det förekommer få ansikte mot ansikte träffar, olika teknologiska infrastrukturer, olika arbetsnormer, olika kommunikationsnormer, olika normer för beslutsfattande, etc. (Barczak & McDonough, 2003).

För att globala team ska kunna samarbeta effektivt, och uppnå samma mål och resultat, finns en mängd utmaningar. Det råder många konflikter, kommunikationsproblem, mm. Barczak och McDonough anser vidare att globala team har svårare att bygga förtroende bland teammedlemmarna än traditionella team, eftersom de inte befinner sig i samma fysiska lokaler. För att bygga gemenskap, förtroende och skapa samarbete krävs frekventa ansikte mot ansikte interaktioner. Detta är inte enkelt för globala team då de inte kan träffas regelbundet. Samarbete och kommunikation teammedlemmarna emellan blir svårt att upprätthålla utan förtroende och stark gemenskap.

Kayworth och Leidner (2001) nämner vidare att de traditionella sociala mekanismerna kan vara förlorade eller misstolkade inom globala virtuella team. Kommunikationsdynamiska krafter såsom ansiktsuttryck, vokalt tonfall, verbala antydningar och gester är skiftande. Distinktioner bland teammedlemmars sociala och sakkunniga ställningar misstolkas eller förvrängs. Kommunikationen kan bli misstolkad på grund av kulturella missförstånd eller fördomar. Olika tidszoner ger upphov till schemalagda möten och resan över landsgränser blir mycket svår.

Det finns också många fördelar och möjligheter med globala team vid globalisering i jämförelse med de traditionella teamen. Globala team skapar fler innovativa idéer, ökar kreativitet, engagemang, villigheter, etc. Marquardt och Horvath (2001) hävdar att fördelarna med globala team är bland andra minskade kostnader, specialiserade färdigheter, snabbare operationsprocesser, större förståelse för lokala kunders behov, utveckling av framtida globala ledare för organisationen, etc.

Att få en grupp människor att arbeta tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål är aldrig enkelt. Tidigare forskning har bland annat visat att det finns många faktorer som påverkar systemutveckling i globala projekt (Espinosa, Cummings, Wilson & Pearce, 2003). Exempel på dess faktorer är att människor har olika kultur och talar olika språk.

Andra faktorer som påverkar globala projekt kan vara att antalet människor är relativt många och att dessa människor har mycket långa fysiska avstånd.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen om internationellt samarbete, projekt, team med belysning av både för- och nackdelar. Fokus för detta arbete ligger på den sociala dimensionen för teamarbete ur globalt, virtuellt och distansperspektiv.

1.2 Frågeställning

För att undersöka syftet har jag utvecklat följande frågeställning:

- *Hur lyckas man att bedriva internationellt teamarbete där ett flertal människor är geografiskt separerade?*

1.3 Avgränsning

Uppsatsen kommer inte att beskriva hur man designar och programmerar virtuella rum. Om det hade funnits mer tid hade även interjuver kunnat användas som metod, men inom ramen för denna uppsats används litteraturgranskning som metod.

1.4 Disposition

Uppsatsens disposition som följer är indelad i metod, teori, analys, slutsats och referenser.

2 Metod

Metoderna som används i det kvalitativa perspektivet är bland annat litteraturstudie, intervjuer samt etnografiska studier så som observationer. Istället för numeriska beteckningar som mest används i den kvantitativa metodiken, används här mest det verbala ordet.

I den här uppsatsen kommer jag att använda den kvalitativa metoden litteraturstudie, mao. litteraturgranskning. Backman (1998) menar att syftet med litteraturgranskningen är i regel att sammanställa litteratur som finns inom ett givet område. Betoningen ligger således på att återberätta en samlad sammanställning av t.ex. resultat eller använda metoder. Denna uppsats är en sådan sammanställning. Backman anser vidare att det i litteraturgranskning bland annat ingår en överblick över den tidigare samlade kunskapen inom området och visar olika tolkningsalternativ.

I den här uppsatsen använder jag information från böcker och vetenskapliga artiklar. Ett exempel på ett globalt företag är läkemedelsföretaget AstraZeneca. Jag fick ett förslag till vetenskapliga artiklar från Jan Wickenberg, kontaktperson på AstraZeneca som handlar just om mitt uppsatsämne. Sekundärsökning gjordes av vetenskapliga artiklar i samma volym och i artiklarnas referenslistor.

Urvalet av vetenskapliga artiklar skedde genom att studera deras rubriker och abstrakt. Kriterier för de valda artiklarna var att artiklarnas rubriker eller abstrakt anslöt till ett av följande begrepp: global, team, group, teamwork, system, international, distribute, disperse, diverse, och att i texten hitta något som är anknutet till den sociala dimensionen för globalt teamarbete, för att avgöra om artikeln var relevant för uppsatsen. De valda artiklarna är från år 1996 och framåt. Artiklarna är hämtade från Göteborgs universitetsbiblioteks databaser.

Urvalskriteriet av böcker skedde genom en sökning där något av följande begrepp global, team, teamwork, system, international och distribute ingick i titeln. Selektionen av böcker har även baserats på att litteraturen är aktuell, jag har valt dem som är senare än år 2000.

Resultatet av selektionen blev 43 artiklar och sju böcker, två av böckerna fick jag mig föreslagna av Jan Wickenberg. Efter genomläsning av dessa 43 artiklar, gjorde jag bedömningen att det var 27 stycken som verkligen anknöt till ämnesområdet i uppsatsen.

Backman menar att replikation är att någon annan kan använda samma metod för att under identiska omständigheter få samma resultat, dvs. det skall vara troligt för en utomstående att granska resultaten. Vad gäller replikation för denna uppsats föreligger inga svårigheter, eftersom min beskrivning av litteratursökningen för uppsatsen, förväntas ge relativt samma resultat.

Evaluerings (Backman) innebär utvärdering av den metod författaren har använt, dess överensstämmelse med problemställning, resultat och slutsatser. Metoden som används i denna uppsats är litteraturgranskning, vilken ger en tydlig sammanställning av ämnesområdet, med olika undersöknings- och forskningsresultat inom ämnet.

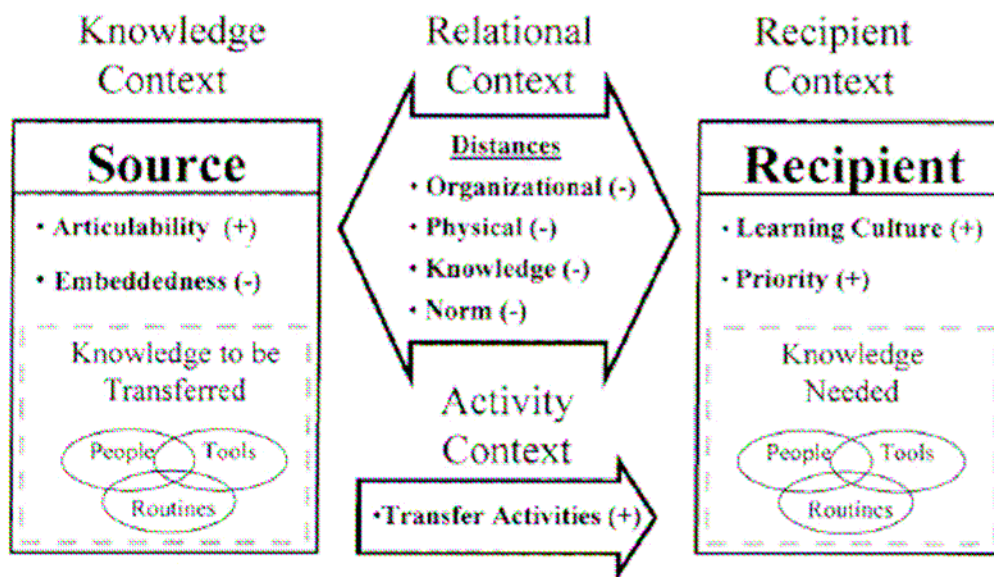
Resultatet skulle givetvis kunna ha varit annorlunda om andra sökord använts vid urvalskriteriet för litteratursökning.

3 Teori

3.1 Global Kunskapsöverföring

3.1.1 Kunskapsöverföring

I de teknologiintensiva sektorerna, verkar företag mer och mer vara ett utrymme för kunskapsbyggande. Projekt spelar en nyckelroll i detta kunskapsbyggande. Denna organisation förändrar normerna för deltagarna i innovation. Följaktligen blir kunskapshandling en strävan att konstruera en realistisk mekanism för hantering av färdigheter (Mendez, 2003).



Figur 1 Modell för kunskapsöverföring
Källa: Cummings och Teng (2003) s 40

Figur 1 visar nio faktorer med både positiva och negativa signaler som berör kunskapsöverföring (Cummings & Teng, 2003). Dessa signaler är grupperade i fyra olika kontexter. Den första kontexten, "knowledge context", dvs. kunskapens kontext inkluderar den överförda kunskapens tydlighet och inbäddad. Basargument för att lyckas med överföring av kunskapen är att båda partner som ingår i kunskapsöverföring har en förståelse för den begärda kunskapens härstamning.

Om brist på förståelse av vilken härstamning kunskapen har, kanske mottagaren utelämnar insamling av viktiga kunskapskomponenter. Tydlighetsprocessen är viktig för att stödja mottagarens senare engagemang i kunskapen, att bereda en bro mellan mindre organisatorisk internaliserad lag och förhöja relationer, dvs. minska avstånd för relation mellan parterna. Kunskap kan vara inbäddad i människor, verktyg och rutiner. Cummings och Tengs studie visar att kunskap som förvaras mer inbäddad på djupet, är svårare att överföra än kunskap som är mindre inbäddad. Faktorer som inverkar på lyckad kunskapsöverföring är tydlighet och omfattningen av hur kunskapen är förmedlad. Kunskapen kan vara verbal, skriven, ritad eller på annat sätt uttalad.

Organisationsavstånd

Empiriska studier har funnit att där tyst kunskap förekommer i företaget med ett nätverk i högre omfattning, och som når över oberoende bolag, och som ingår i regionala institutioner höjer företagets prestation (Uzzi; McEvily & Zaheer; refererad i Cummings & Tengs, 2003).

Styrkan av sociala band, fria kommunikationsflöden, administrativa kontroller, och nivåer av tillit mellan sändaren och mottagaren blir större där enheter är internaliserade i organisationen.

Fysiskt avstånd

Fysiskt avstånd refererar till svårigheter som tidsbehov, kostnaden för att kommunicera och träffas ansikte mot ansikte. Ju större avståndet mellan teammedlemmarna är, desto långsammare och mindre blir teknologiöverföringen (Galbraith; Lester & McCabe; refererad i Cummings & Teng, 2003). Den logiska utvecklingen är att teammedlemmarna skall kunna få ut det sociala kapitalet som finns inbäddat i lokala relationer eller grupprelationer. Detta för att främja utveckling av god kommunikation mellan teammedlemmarna, och sådant socialt kapital är svårare att utveckla bland fysiskt separerade teammedlemmar.

Kunskapsavstånd

Kunskapsavstånd är den graden där både sändare och mottagare behärskar samma kunskap. Litteraturen omkring de internationella företagens lärande betonar begreppet ”absorberingskapacitet”. Med detta menas att olika företag har olika villkor för inlärningsförmågor (Cohen & Levinthal; Lyles & Salk; Szulanski; refererad i Cummings & Teng, 2003). Absorberingskapacitet kan vara ”relativ” till sin natur. Det är företagets inlärningsförmågor relaterade till passformen mellan kunskapens sändare och mottagare. Företag med signifikant gemensamma kunskaper eller lågt kunskapsavstånd, anses ha en hög ”relativ absorberingskapacitet”.

Normavstånd

Normavstånd är den grad där kunskapen överförs mellan parter som har samma organisationskultur och värdesystem. Människor som tillhör olika värdesystem och organisationskultur kan markant försämra kunskapsöverföring. Kultur och skilda normer definierar vad som är acceptabelt och oacceptabelt på en arbetsplats. Gemensamma normer ger inte bara större omfattning av förutsägbarhet och förståelse mellan parterna, den kan också skapa gemensamma arbetssätt i överföringsprocessen.

Meningsskiljaktigheter och uppgiftsrelaterad misstro kan uppstå under en tydlighetsprocess, dessa bör vara öppna och adekvat diskuterade. Det är rimligt att samma överföringsprocess kan användas för att stödja bildande av delade uppfattningar. Minskade normavstånd kan således bidra till reducering av kunskapsluckor mellan teammedlemmarna.

Projektprioritet

För att kunna tillföra olika grad av uppmärksamhet och kunskap ges projekt olika prioritet. Tidigare forskning visar ett antal variabler som berör projektprioritet, såsom erfarenhet för samarbete, relationens varaktighet, affärskontext, absorberingskapacitet, och företagets storlek (Simonin; Yeung et al.; Lane och Lubatkin; Bresman et al.; refererad i Cummings & Teng, 2003). När en mottagare anser projektet vara av hög prioritet, får mottagaren följaktligen större motivation som stödjer kunskapsöverföring än om projektet betraktas vara av mindre betydelse.

Lärande kultur

Davensport och Prusak hävdar (enligt Cummings & Teng, 2003) att kunskapsöverföring har två dimensioner. Kunskapens hastighet beror på hur snabb och i hur stor mängd kunskapen är överförd. Frågan är i vilken omfattning kunskapen kommer bort under överföringen. I en organisation som befrämjar delegering av ansvar, tål kreativa misstag, och har tid över för att komma med nya idéer, är hastigheten i kunskapsöverföring mycket hög.

Även i de fall kunskapen är överförd till mottagaren, är överföringen endast effektiv när kunskapen kan bevaras. Men även om kunskapen bevaras, kan kunskapen inte tränas och fortsätta att utvecklas om man inte ger tid till lärande. Människor behöver tänka och diskutera, och lära gruppen att upptäcka kunskap.

Mottagaren med omfattande rutiner och kunskapslärande mönster kan bibehålla och träna överförd kunskap och med hjälp av en lärande kultur kan man få större möjlighet till en lyckad kunskapsöverföring.

Aktivitetskontext – överföringsmekanism

Den fjärde kontexten i modellen är aktivitetskontext. Det finns tre oberoende typer av kunskapsöverföringsaktiviteter, vissa fokuserar på att forma och lägga in kunskapen. Andra koncentrerar sig på att skapa och hantera en administrativ struktur, där olikheter mellan parterna kan sammanjämkas och minskas. Den tredje typen inriktar sig på överföring av kunskapen. Alla dessa visar sig vara betydelsefulla och påverkar resultatet av kunskapsöverföring.

För överföring av kunskap behövs förståelse för relationer mellan sändaren och mottagarens enheter. Cummings och Tengs studie fann två relationsrelaterade variabler som signifikant associerade med hur lyckad överföringen blev, inkluderade normavstånd och kunskapsavstånd. Normavstånd refererar till den utsträckning där teammedlemmar delar liknande förståelse och idéer om kunskapsöverföringens plan. Tanken är att det blir lättare att överföra kunskap mellan människor, som lätt kan interagera i ett väl samordnat mönster. Ju större normavståndet är, desto svårare blir överföringen. Övriga variabler som fysiskt avstånd, lärandets kultur och projektprioritet har inte visat i studien någon större signifikans för att förhindra kunskapsöverföring.

De sociala och psykologiska processer som möjliggör lärande på olika nivåer anses vara intuition, tolkning, integrering och institutionalisering (Lunnan & Barth, 2003):

- Uppfatta intuitivt: Individerna skapar föreställningar och visar metaforer, uppfattar likheter och olikheter. Vanligtvis är detta en undermedveten process som ingår i igenkännande, som grundar sig på tidigare erfarenheter.
- Tolkning: Förändringar i individens förståelse och handlingar. Dessa individer utvecklar kognitiva kartor över de skilda domäner de har hand om. Språk är viktigt för utveckling av delad uppfattning av förståelse. Den processen blir integrerbar allteftersom och följer individen, därmed blir den inbäddad inom arbetsgruppen.
- Integrering: Sammanhängande, gemensamma handlingar behövs för förståelse av medlemmar i teamet. Ett gemensamt språk är utvecklat genom konversationer, och dialoger, vilka också tillåter utveckling av delade meningar i teamet.
- Institutionalisering: Lärandet blir inbäddat i strukturer, procedurer, rutiner, normer och kulturer.

Nätverksorganisationer har enorma styrkor i flexibilitet tack vare sina operationer över distans. En klar uppsättning av delade värden, arbetserfarenheter och språk hjälper avlägsna medarbetare att förena sig och fungera i avlägsna team (Goodall & Robert, 2003).

3.1.2 Transaktiv minnesteori

Struktur och kunskapsdelning i MNT kan vara konstruerade som ett transaktivt minnessystem (Wegner; refererad i Fulk, Monge & Hollingshead, 2005). Ett transaktivt minnessystem består av ett nätverk av människor som är sammankopplade med varandra mellan vilket överföring av kunskapen sker.

Den svårighet distribuerade team har i etablering av transaktivt minnessystem, beror först och främst på problem av samkörning. Wittenbaum, Vaughan, och Stasser hävdar (refererad i Hinds & Kiesler, 2002) att explicit samkörning är svårare i större grupper för att dessa har fler problem vid kommunikering. Det är högst troligt att brist på rik media och ouppmärksamhet bland teammedlemmar är större i distribuerade grupper än i traditionella grupper. Detta medför att kunskapen hos teammedlemmarna i distribuerade team är mer icke transparent än hos teammedlemmar i traditionella team, dvs. teammedlemmarna i distribuerade team inte kan förväntas veta vem som har vilka kunskaper.

Eftersom distribuerade grupper sannolikt är olikartade, är det betydligt svårare att förena teammedlemmarnas unika kunskaper. Denna olikhet skulle utgöra större behov och värde för utvecklingen av ett transaktivt minnessystem (Moreland, Argote & Krishnan; Watson, Kumar & Michaelsen; refererad i Hinds & Kiesler, 2002). I olikartade team har medlemmar ansenliga ansikte mot ansikte interaktioner. Olika slags fysiska markeringar såsom klädstil, kön, och ålder tillför antydningar till denna olikhet. Dessa antydningar kan främja förfining av information om olika teammedlemmar och underlätta utvecklingen av transaktivt minnessystem. När teammedlemmar är distribuerade, är mängden och värden av dessa visuella antydningar dramatiskt reducerade.

Distribuerade team har till skillnad från traditionella team ingen möjlighet till exempelvis visuella, mellanmännsliga kontakter. Erfarenheten av dessa team, med tanke på att den distribuerade naturen av deras interaktioner är mer besläktad med homogena team, vilka måste använda mer explicita mekanismer än visuella signaler för att identifiera specifika färdigheter och kunskaper som deras teammedlemmar behärskar. Speciellt i dessa typer av team är troligen inbäddad kunskap i både teammedlemmar och teknologin mer effektiv i överföring av kunskaper och utvecklingen av transaktivt minnessystem över individer, tid, och avstånd (Galbraith, Rothwell; refererad i Hinds & Kiesler, 2002). Individer kan fånga brytningstakten av kunskapen, medan teknologin kan fånga den explicita kunskapen pålitligt och överensstämmande.

Det finns en god anledning för chefer och teammedlemmar att diskutera och fastställa effektiva procedurer, normer och konventioner för att koordinera sitt samarbete.

Överföring av kunskap bland teammedlemmar av transaktivt minnessystem kan vara direkt, exempelvis genom mänskliga interaktioner. Överföringen kan också vara indirekt, till exempel via ett kunskapsförråd som exempelvis en databas.

Teammedlemmar lämnar sina kunskaper till ett förråd och där kan andra få tillgång till dessa. Kunskaper som sparas kan vara projektrelaterade dokument och procedurer för organisering och uppdatering av dokument, etc.

Alla teammedlemmar i effektivt transaktivt minnessystem har unika kunskaper som är användbara för teamet. Alla inblandade deltagare har gemensamt delade kartor över hur kunskapen är distribuerad inom teamet (Brandon & Hollingshead; refererad i Fulk, Monge & Hollingshead, 2005). Idén med transaktivt minne är att team oftast är utvecklade i en implicit struktur för att tilldela teammedlemmar ansvar för olika kunskapsområden. Transaktivt minnessystem minskar överdriven redundans av information.

Det finns flera studier som stöder nyss nämnda teori där ett team med transaktivt minnessystem utför sina uppgifter och fattar sina beslut mycket mer effektivt än de som inte använder något system. Detta för att teammedlemmar är bättre på att identifiera den sakkunniga och därmed bättre på att använda kunskapen (Hollingshead; Liang, Moreland, & Argote; Moreland, Argote, & Krishnan; Wegner et al.; refererad i Fulk, Monge & Hollingshead, 2005). Olika normer, språk och teammedlemmarnas erfarenheter av andra kulturer kan minska riktigheten för MNT medlemmar att bedöma varandras kunskaper och kan hindra utvecklingen av transaktivt minnessystem. Till exempel när normer i teamet handlar om medlemmarnas deltagande, är frågan om teammedlemmar med låg status skall uppmanas att lämna sina åsikter under viktiga gruppslut? Skall man reservera sig, är det lämpligt för teammedlemmar att inte hålla med de påstående som presenteras av teammedlemmar med hög status? Dessa frågor kan variera mellan olika kulturer.

För att nå detta stadium och bygga beroende är identitet och engagemang bland MNT medlemmar imperativt. När det satsas långsiktigt på teammedlemmar, ökar deras motivation till effektivare deltagande.

3.2 Kommunikationer i globala team

3.2.1 Kommunikation

Kommunikationer mellan avlägsna teammedlemmar är oftast fragmenterade, med öppningar och missförstånd. Det råder förvirringar i telefonkonferenser, med människor på olika sidor av dokumentet. Teammedlemmar bryr sig inte om att ringa tillbaka eller svara på utfrågningar från avlägsna teammedlemmar. Endast nyckelteammedlemmar på avlägsna platser inkluderas i distributionslistor för e-post. De övriga avlägsna teammedlemmarna blir inte upplysta om viktiga beslut eller viktig information. Missförstånd utvecklas med utgångspunkt från olika antaganden om uppgifter och anvisningar. Meddelanden tolkas olika på olika platser och ibland understöds konflikter bland teammedlemmar på skingrade arbetsplatser (Hinds & Kiesler, 2002).

Tidigare forskning visar att den frekvens av spontan och informell kommunikation har dramatisk effekt på styrkan av sociala och arbetsförbindelser och på den evolution av aktiviteter som människor gör tillsammans och funktioner som tjänstgör för en annan funktion (Hinds & Kiesler). Dessa effekter antyder att distribuerade arbetare har svårare att bygga förenade samarbeten, att handla flexibelt med en annan teammedlem, och att expandera bredden av starka förbindelser är svårare att stödja i den distribuerade än i den lokala arbetsgruppen. Hansen finner (enligt Hinds & Kiesler, 2002) att det är svårare att överföra komplexa kunskaper från en plats till annan när förbindelsen är svag.

Athanassiou och Nigh rapporterar (enligt Maznevski & Chudoba, 2000) i de bästa av bedrivande team multinationella samarbeten, kommunicerar teammedlemmar mer med varandra om internationell orientering, såsom ömsesidigt beroende bland enheter inom företaget ökar för att komma fram till global integration. Ju högre nivå som uppgiften kräver av ömsesidigt beroende, desto mer kommunikation som erfordras i effektiva globala virtuella team. Ju mer komplex uppgiften är, desto mer komplexa meddelanden behövs. Som kontrast visar Desancis och Jiangs (2005) studie att ökade omfång och regelmässig kommunikation i teamet inte anger några synnerliga fördelar.

Lurey och Raisinghanis (2001) slutsats är att strategier som specialiserats till virtuella team måste rikta sig till flera kommunikationsfrågor. Växelverkan mellan teamens verktyg, teknologier och kommunikationsmönster är obetydliga. Smith och Blanck (2002) föreslår däremot att team behöver etablera grundregler och förväntningar för kommunikation. Att kasta om kommunikationsmönstren där de flesta teammedlemmarna medverkar i stor omfattning och några enstaka inte lämnar lika mycket bidrag. Istället kan en hierarkisk kommunikationsstruktur förbättra prestanda.

Smith och Blanck tar vidare upp att lyckade möten inte är så beroende av den teknologi som används. Det avgörande för ett lyckat möte är:

- Ett klart syfte för mötet
- Adekvat meddelande av mötet och klara förhoppningar
- En resultatbaserad agenda
- Klara och upprätthållna grundnormer

Genom att skicka mer informationsinriktade budskap, oavsett antal mängd av information, kan teamets prestanda förbättras. Desancis och Jiangs studie bekräftar också den gemensamma visdom som MNT kan ha fördel av, genom att sprida information vidare till någon annan. På så sätt kan olika team dela idéer, åsikter, tolkningar, fyndigheter, etc. med varandra, även när den andra parten inte har bett om detta.

3.2.2 Fördelar med virtuell samarbetsmiljö

Global företagsmiljö är komplex, dynamisk och producerar många samarbetsutmaningar. Med en global närvaro menas geografiskt distribuerade teammedlemmar från olika organisationer och nationskulturer. Globala organisationer och minskat projektetkretslopp kan skapa instabilitet för teamet. Däremot kan varierande färdigheter snabbt appliceras till produktdesignens utmaningar (Dryer, Jacobs & Swart, 2003).

Projektegenskaper eftersträvar mindre utvecklingskretslopp, större metodkomplexitet, ökade integration och smalare budget. Heterogena team skapar integrerade, innovativa och konkurrenskraftiga produkter, system och service. Den ideala virtuella samarbetsmiljön skulle förena olika användargrupper och främja deras samarbete genom eliminering av kulturella hinder mellan grupperna från olika delar av organisationer eller från olika länder.

Det råder ytterligare fördelar enligt Mills från effektivt team som använder virtuella samarbetsteknologier och metoder (refererad i Dryer, Jacobs & Swart, 2003):

- Mindre produktutvecklings-, design- och framställningskostnader – Produkten kan vara utvecklad med mer interaktion på kortare tid och till en lägre kostnad. Större mängd av interaktioner och kortare tid för utveckling kan åstadkommas genom användning av enastående teknologier och styrkor inom en VCE (virtual collaborative engineering) miljö.
- Effektiv delning och generering av information – förmåga att lätt dela kunskaper från avlägsna platser är en viktig komponent av en VCE miljö. Den tillåter alla inblandade teammedlemmar att komma åt information, bilder och dokument för att stegra designutveckling och teammedlemmarna kan hastigare ta del av förändringar. Informationsspridning kan låta teammedlemmar ha en gemensam förståelse av alla involverade händelser.
- Förbättrad kommunikation – VCE tar bort geografiska begränsningar och minskar tidsförlust vid resor. Teamet kan fatta beslut snabbare när alla teammedlemmar har fått samma information.
- Förbättrat utvecklingsprogram – VCE länkar fysiskt avlägsna team för en integrerad produkt- och processutveckling. Detta tillåter anställda, användare och kunder att bereda återkoppling tidigt, vilket tillåter teammedlemmarna att införliva produktlivscykel. Sådan integration har en positiv inverkan på produkt kvalitet.

Dryer, Jacobs och Swarts studie visar att virtuella miljöer tillåter teammedlemmar att vara mer effektiva och kompetenta. De kan interagera mer på designen och prototypen och kan lätt komma med idéer. Teammedlemmar i studien anser att dokument och applikationsdelning är den största fördelen med virtuella miljöer.

3.2.3 Användning av kommunikationsteknologi

I dagliga arbeten, måste globala teammedlemmar oftast kommunicera via e-post, och ibland används telefon som kommunikationsmedia. Teammedlemmar upplever problem och brist på förtroende i dessa två kommunikationsverktyg, eftersom de oftast resulterar i missförstånd, tidsförskjutningar och osäkerhet om den rätta personen har varit kontaktad (Lagerström & Andersson, 2003).

Smith och Blanck (2002) anser att teknologi bör användas enligt följande:

- Ingen teknologi fungerar under alla förhållanden, den bästa lösningen är användning av den teknologin som passar uppgiften
- Ansikte mot ansikte möten är viktiga i början av projektet eller i de fall konflikter uppstår
- Grupper som har annorlunda hemspråk, ges mer tid för att tolka informationen vid användning av teknologisk media

Positiva aspekter av ansikte mot ansikte kommunikation

För att diskutera komplexa frågor och problem är ansikte mot ansikte möte och videokonferens bättre att använda som primärt kommunikationsmedel inom teamet än e-post. Dessutom kan teammedlemmar ställa frågor för att vara säkra på förståelse i diskussionen (Fulk, Monge & Hollingshead, 2005). Cross och Parker (2004) förklarar vidare att ansikte mot ansikte möte inte bara löser problem eller ger möjlighet till uppvisande av sina framgångar, de kan också ge bidrag till lärande av andras kunskaper. Ansikte mot ansikte kommunikation har en stark effekt på samarbete genom dess effekter på sociala förbindelser och gruppidentitet. Det är det mest kraftfulla mediet känt för att samordna arbete inom en ömsesidigt beroende grupp. När en distribuerad arbetsgrupp saknar varierade sätt för att prata ansikte mot ansikte, saknas den mest direkta och enklaste vägen för samarbete och samkörning (Hinds & Kiesler, 2002).

Negativa aspekter av ansikte mot ansikte kommunikation

Avbrytande

Teammedlemmen blir oftast avbruten just när denne äntligen håller på att uppnå någonting. Människor försöker mäta tillgänglighet, men de kan vara mycket upptagna med sina egna problem som de likväl avbryter, eller de förvillar signalerna. Informell, ej schemalagd ansikte mot ansikte kommunikation uppvisar stark deltagandeasymmetri. Ett exempel på detta är att mottagaren av en kommunikation har mindre kontroll än sändaren som sätter normer för kommunikationen. (Nardi et al.; O'Conaill & Frohlich; Whittaker et al., refererad till Hinds & Kiesler, 2002). Avvisande av kommunikation är oftast en social kostnad.

Möten

Reaktionerna för avbrytanden var mild jämfört med den uppdrivna irritation människor uttryckte i Hinds och Kieslers (2002) studie om formella möten. Medan informatörer beskrev många produktiva möten, var möten oftast uppfattade som en bortkastad tid. Möten förekommer faktiskt i alla organisationer. De misslyckas ofta både med överföring av rik information samt förvärrar sociala förbindelser. Vissa organiserar sig

själva för att arbeta på distans och för att undvika den motbjudande form av ansikte mot ansikte interaktion.

Kostnader

Ansikte mot ansikte är ett dyrt medie och det är därför tvunget att använda detta med förstånd. Människor talar om känslomässiga kostnader av ansikte mot ansikte sammankomsten. Exempel på dessa kan vara behoven av att vara uppmärksam och engagerad i skingrade samtal, vara tålmodig och ha på sig presentabla kläder.

Samtidigt som ansikte mot ansikte kommunikation är viktig i distribuerade projekt, kan kostnaden av ansikte mot ansikte kommunikation i distribuerade projekt vara enorm hög. Satsningen är de kostnader för organisation av transport samt boende för avlägsna teammedlemmar och kostnaden för teammedlemmar som ger sig iväg från sina lokala arbetsplatser, familjer och umgänge. När kostnaden för distribution blir för hög, övergivs projektet, arbetet omorganiseras (Olson & Olson; refererad i Hinds & Kiesler, 2002) eller så söker teammedlemmar söker andra jobb. Om distribuerade projekt fungerar effektivt, är det ett starkt incitament för att använda teknologier för förmedling för att hålla kostnaden nere för organisationer och arbetare inom gränsen. För litet tid för ansikte mot ansikte kommunikationer leder till misskommunikation och stress (Hallowell, refererad i Hinds & Kiesler, 2002). Studien visar att informatörer ibland förlorar uppgifter eller upplever arbetet under tvång när de inte kan möta ansikte mot ansikte.

3.2.4 Kommunikation i systemutvecklingsfaserna

De olika projektfaserna vid systemutveckling är kravspecifikation, planering, design, implementering, test och service. Boutellier, Gassmann, Macho och Roux (1998) anser att i planeringsfasen används ansikte mot ansikte möten - och konferenser och videokonferens. Fördelen med videokonferens är att den tillåter effektiva diskussioner som kan varar i flera timmar utan väntan, restid, rubbad dygnsrytm efter längre flygresor eller kostnad för lång affärsresa. Under de senare projektfaserna kan e-post och telefonkontakt vara tillräckliga kommunikationsmedel.

Under designfasen kan vara det lämpligt att börja med ansikte mot ansikte diskussioner som varar under några dagar. Här diskuteras olika implementeringsalternativ och försök till förståelse för funktionalitet för implementering bland dessa diverse lokala team. Under senare delen av designfasen används e-post som kommunikationsmedel.

Under implementeringsfasen krävs både förståelse och förtroende där alla involverade teammedlemmar arbetar mot samma mål och utnyttjar sina kapaciteter på bästa sätt. I den här fasen krävs i regel veckotelefonkonferens eller videokonferens för alla berörda partner. Testning av systemet ökar nära samarbete mellan systemutvecklare, kunder och mjukvaruföretag.

Goodall och Robert (2003) poängterar att kommunikationsteknologi inte är facit till koordination av globala samarbeten. Förhoppning på lärande organisation eller en transnationell organisation kan inte bara fästas på teknologi. Uppmärksamhet behöver läggas på sociala system som påverkar vad som behöver kommuniceras, till vem och hur.

3.3 Västerländsk vs icke västerländsk kultur

Västerländska och icke västerländska kulturer har skapat ett antal klara distinktioner på hur människor tänker, vad de har för beteende och hur de lever sina liv. Marquardt och Horvath (2001) definierar följande lista av dessa olikheter:

<i>Västerländsk kultur</i>	<i>Icke västerländsk kultur</i>
Individualism	Kollektivism
Presterande	Måttlighet
Likställdhet	Hierarki
Tävlingsinriktad	Samarbete
Skuld känsla	Underlägsen
Stolthet	Bevara ansikte
Beakta resultat	Beakta position
Uppmärksamma kompetens	Uppmärksamma de äldre
Tid är pengar	Tid är liv
Handling	Godtagande
Systematisk	Humanistisk
Uppgifter	Relationer
Informell	Formell
Bestämmdhet	Indirekt tillvägagångssätt
Framtid / ändringar	Förfluten / tradition
Kontroll	Dömer
Linjär	Holistisk
Verbal	Icke verbal

Dessa olika sätt av tänkande och agerande påverkar hur teammedlemmar från olika kulturer deltar i olika gruppaktiviteter och processer.

Motivation

Hur människor arbetar i ett team varierar från att vara tävlingsinriktad till att vara samarbetsinriktad. Tävlingsinriktade kulturer betonar att vara bestämd och fokuserad på resultat, och presterande speciellt relaterade till uppgifter och belöningar. Arbetet är högt värderat, det avgör ens värdighet och betydelse. Samarbetskulturer lägger ett högre värde på samstämmigt beslutsfattande. Teammedlemmar är anställda, inte bara för sina färdigheter, utan också för sin förmåga att passa in i gruppen, befrämja dess delade värden, underlätta kommunikation, påvisa lojalitet, och medverka till den totala arbetsmiljön.

Geografiska distanser, spridning och förtvivlan

Distans kan medföra att människor känner isolering, utanförskap och till och med betydelselöshet. Högkvarterets kultur leder oftast till missförstånd eller förtal från fjärran.

3.4 Homogena vs heterogena team

I ett högheterogent team råder få gemensamma grunder för formation av subgrupper, självkategorisering och förekomst av social identitet. Teammedlemmar försöker skapa och etablera en ny delad förståelse för sitt tillstånd, teamprocesser, roller förväntningar och kommunikationsmetoder osv. (Earley & Mosakowski, 2000).

Homogena och högheterogena team utvecklar starka kulturer. I ett homogent team, finns en kultur, där man vill utvecklas kort efter formationen av teamet. I ett högheterogent team, finns däremot en kultur där man vill utvecklas efter att teamet har haft tillräckligt mycket tid och eftertänksamhet för att forma en gemensam bas för utbyte och interaktioner.

När nationella och kulturella ursprung finns i ett team, är nationalitet sannolikt den mest framträdande. Det finns två skäl till detta. För det första, nationalitet är oftast beroende av kommunikationsmönster och interaktionsmetoder. För det andra, nationalitet och kultur har fler metaeffekter på individens karaktärshierarkier än nationella och andra egenskaper, som ras, kön, religion och yrke är sekundära avgörande faktorer.

Teamheterogenitet avseende nationalitet påverkar teamrelaterade processer och utkommande variabler såsom prestation, kommunikation, planering, teamidentitet och förtroende inom teamet. Med tiden kan heterogenitet interageras. Resultaten skiljer mellan korttids- och långtidsteam. I ett korttidsteam som är homogent avseende medlemsnationalitet fungerar antingen måttligt eller högheterogent team. Homogena teammedlemmar känner större tillfredsställelse av sin teamprestanda än måttliga eller högheterogena teammedlemmar.

I ett långtidsteam är relationen mellan teamheterogenitet på nationalitet och teamprestation vanligen föränderlig. Relativt till måttligt heterogent team, homogent och högheterogent team vill prestera bättre och med mer tillfredställande prestation. Earley och Mosakowskis studie visar på att prestationen av de heterogena teamen kan bli förbättrad över tid, medan prestationen hos de homogena eller måttliga heterogena teamen förblir relativt konstant. De måttligt heterogena teamen visar många kommunikationsproblem, relationskonflikter och låg nivå av teamidentitet. Högheterogena team visar sig kunna skapa en gemensam identitet efter en tids interagerande och kommunikation.

Homogenitet och heterogenitet påverkar teamet både positivt och negativt

Homogena team har fördelar av delade antaganden och arbetsprocesser, och kan med dessa skapa större verkan. Flera studier finner att homogena team har vissa fördelar såsom färre konflikter och lägre omsättningshastighet, såväl som högre samstämmighet, sammanhållning, överenskommelse till serier av handlingar och kontinuitet i beslutsfattandet (Back; Dutton & Duncan; Pearce & Ravlin; Jackson et al.; Janis; Reed, refererad i Sivakumar & Nakata, 2003). I dessa grupper finns däremot nackdelar såsom minskad receptivitet för information och sämre möjligheter för att fullständigt använda informationen. Därför verkar det som heterogenitet, antingen kulturbaserade eller inte, både positivt och negativt påverkar både teamprocesser och prestationen.

Ålder, anställning, utbildning, temperament, och funktionella specialister är några av de icke kulturella faktorerna. Liksom kulturell heterogenitet, är icke kulturella heterogenitet länkade till större gruppprocess problem. Konflikter, kommunikationsfel,

differenser i mål och arbetsprocedurer ökar (Bantel; Bettenhausen; Hare; Shaw, refererad i Sivakumar & Nakata, 2003).

Kulturell heterogenitet hänförs till variationen eller mångfalden av nationella kulturella värden inom gruppen. Sivakumar och Nakata (2003) nämner att det är vanligt att heterogenitet genererar både fördelar och benägenheter för grupper jämfört med kulturell homogenitet. Eftersom större heterogenitet betyder en större omfattning av övertygelser, attityder, beteenden, perceptioner, färdigheter och motivationer, konflikter, omsättning, kommunikationsproblem. Detta leder också troligen till ökad produktivitet. Högre kreativitet, flexibilitet, öppenhet för uppläggning, och kvalitet av beslutsfattande är likaså associerade med större heterogenitet. Heterogenitet är effektivt om kompetenser som behövs i projektet är anpassade och uppgifter är åtskiljande.

Heterogenitet genererar fler och bättre idéer. Divergent syn leder till multipla lösningar för ett enskilt problem och undviker fallgropar av grupptänkande. Mångfald är till fördel när den är genomsyrad med kognitiva, kreativa erfordrade uppgifter, men kan vara avväjande för ytterligare mer utav rutinmässiga aktiviteter (Adler; Bento; Cox; Guzzo & Dickson; McCalman, refererad i Sivakumar & Nakata, 2003).

3.5 Olika gränstyper hos globala team

3.5.1 Gränstyper

Espinosa, Cummings, Wilson och Pearce (2003) hävdar att genom mätning av olika team kan gränser förbättra globala samarbeten. Dessa fem gränstyper är geografiska gränser, funktionella gränser, tids gränser, identitets gränser och organisatoriska gränser.

Geografiska gränser

Geografiska gränser i ett team innebär att vissa teammedlemmar är separerade genom avstånd. Effekten av geografisk spridning är oftast svårt att isolera ifrån andra faktorer som är associerade med samarbeten i distans, såsom olika kulturer, tidszoner och organisationer

Studier på distribuerat mjukvaruteam generellt visar att geografiska separationer innebär ökad koordinering, ökad fördröjning, misslyckad kommunikation och svårigheter att minnas kontextuell information, samt olika återkopplingsperiod. Geografiskt avstånd leder till ökat missförstånd och konflikter. Andra olikheter mellan lokala platser och organisationer kan även vara orsaken till dessa problem.

Avståndet är inte den enda orsaken till de faktiska problemen, andra faktorer såsom teknologier som används för att kommunicera spelar också en viss roll. Geografisk distans kan vara ordnad med andra variabler som närhet, medier, kunskaper, tjänstperiod, organisatoriska gränser, etc.

Teammedlemmar i Espinosa, Cummings, Wilson och Pearces intervjuer nämnde explicit att de ha få koordinationsproblem med lokala teamkamrater, medan 91 procent av de intervjuade rapporterade problem vid arbete med de teamkamrater som korsar

geografiska platser. Många teammedlemmar påpekade där brist på närhet med teamkamrater och kontext i andra platser är huvudproblemet i distribuerat samarbete.

Teammedlemmar i distribuerade mjukvaruteam har olika nivåer av tjänsteperiod och varierande typer av funktionella kunskaper, vilket gör att det bli svårt att bevara problemfria arbetsrelationer.

Funktionella gränser

Funktionella gränser är presenterad när mer än ett område av funktionella kunskaper är representerade i ett team. Funktioner oftast är interrelaterade med ens kunskaper, färdigheter och erfarenheter, handlingar av tvärfunktionalitet i team som inte nödvändigtvis är oberoende från andra viktiga handlingar. När varje funktion rymmes i en separat plats, kan funktioner och avståndshandlingar förvirras, och gör det svårare för att nå huruvida utförliga arbetsmönster, det är ett resultat av olikheter i funktioner eller i avstånd.

Genomförande av en del är mer som en uppgift än som teamarbete. Den delen av utvecklings team var från början splittrade genom funktionella gränser till deras funktionella grupper. Dessa starka gränser gör det svårare för att studera effekter av andra gränser som finns, detta för att starka funktionella gränser kan ändra betydelsen av andra gränser.

Globala team visade mindre samarbetseffektivitet som ett resultat av teammedlemmarnas specialiserade kunskaper och terminologi. Genom att välja en jämn blandning av funktions- och programmeringsspecialister från både geografisk platser beordrar uppskattning för de funktionella olikheterna över platserna.

Tidsgränser

Tidsgränser uppstår när teammedlemmar är separerade avseende tiden pga. olika arbetstider, tidszoner eller arbetsrytmer som minskar tillgänglighet till samma tid, t ex. vid synkronisering av interaktioner. Globala team bedrivs i olika geografiska lokaler och de arbetar oftast i olika tidszoner. Teammedlemmar i globala team möter oftast olika tidspress från varierade gruppschema och prioriteringar, fördröjd återkopplingsperiod, och olika kommunikationsteknologier. Dessa pressar utmanarteamen till att hantera timing av sina aktiviteter.

Många mjukvaruutvecklings projekt är normalt asynkroniserade. Detta kännetecknas av många individer som utför ett teamarbete samtidigt på olika delar av samma mjukvaruprodukt, vilket kräver en påtaglig mängd av tidskoordination. Problem som förekommer är att mjukvarudelar och aktiviteter som inte avslutas i tid och asynkroniserade projekt schema.

Identitetsgränser

Identitetsgränser uppstår när några teammedlemmar inte fullt ägnar sig åt teamet, vare sig de arbetar i flera projekt, i flera team eller för att deras team är inom ett större team. Teammedlemmar är oftast involverade i mer än ett projekt, team, eller organisatoriska enheter samtidigt. Detta gör det svårt för dem att definiera sina identiteter. Antingen

startar medlemmar ett nytt projekt före avslutande av det befintliga eller så ingår projektet de arbetar med i ett större projekt som har komplexa beroenden.

Identifikation kan ha mycket effekt på beteende, ex. tillfredställande, förändring och prestanda. Identitets gränser bör alltså interagera med andra gränser på komplexa sätt. En studie har gjorts på 276 anställda på en försäljningsavdelning som finns i ett stort internationellt datorföretag. Företaget har ett obligatoriskt telekommunikationsprogram och fann att högre nivåer av elektronisk kommunikation associerade med ökad organisatorisk identifikation för anställda som arbetade några dagar på kontoret (Wiesenfeld, Raghumm & Gamd; refererad i Espinosa, Cummings, Wilson & Pearce, 2003). Hög nivå av telekommunikation associerade med minskad organisatorisk identifikation för samma anställda, medan det associerade med ökad organisatorisk identifikation för anställda som arbetade många dagar på ett kontor. Ökad team- eller organisatorisk identitet blir en viktig mekanism för att hålla virtuella organisationer tillsammans.

Espinosa, Cummings, Wilson och Pearces har studerat ett mjukvaruteam inom det större produktutvecklingsteamet. Detta gör det svårare att identifiera den riktiga nivån av analys gällande mjukvaruteamet. Målet är att teammedlemmarna skall skapa en gemensam teamidentitet. I mjukvaruteamet, arbetar utvecklarna på många delar parallellt i samma produktutveckling. Till följd av detta uppvisar teammedlemmarna en starkare känsla av identitet med sina större produktutvecklingsteam än med det mindre subteamet.

Produktutvecklingsteam har väldefinierade externa gränser och deras teammedlemmar är närmre fullt engagerade mot en speciell produktutveckling vilken de var tilldelade. Som kontrast, använder andra mjukvaruavdelningar i företaget sig av subteam där utvecklare var fullt engagerade i en enskild uppgift, och dessa utvecklare identifierade sig starkt med sitt respektive subteam. Utvecklare är inte alltid engagerade i en enkel mjukvaruutveckling, de har en starkare känsla av identitet med den specifika förändringen i vilken de är involverade vid den tiden.

Organisatoriska gränser

Organisatoriska gränser uppstår i ett team när teammedlemmarna tillhör mer än en organisation. Den interorganisatoriska anordning, såsom outsourcing, samarbetsbolag, kommanditbolag och allians leder till en ökning i den utnyttjande gruppen som korsar organisatoriska gränser. Medan dessa gränser är inte alltid specificerade, visar forskning att distribuerade arbetsgrupper oftast inkluderade team som har medlemmar från många organisationer. Detta förorsakar komplexa implikationer vid tolkning av resultat. Olikheter i organisatoriska anknytningar kan minska delad förståelse av kontext och kan hämma en grups förmåga till utveckling av en delad mening av identitet. Till exempel, en fältstudie undersöker effekten av social kontext på avseende kommunikationsteknologi genom att visa på hur två nya organisationers användning av elektroniska meddelanden kontrasterar (Zack & McKenney; refererad i Espinosa, Cummings, Wilson & Pearce, 2003). Studien finner att den grupp som tar hänsyn till funktionell struktur, uppgiftsprocess, teknologi, kommunikationsmetod, och tjänstperiod, men har olika sociala kontexter med hänsyn till kommunikations klimat, ledarfilosofi, och samarbete, har liknande mönster som ansikte mot ansikte och elektroniska meddelandeinteraktioner inom det egna teamet, men mycket olika mönster över olika team. Detta leder till olika nivåer av effektivitet för kommunikation och prestanda. Med tanke på att de organisatoriska gränserna oftast är ospecificerade i

fältstudier, är det viktigt att uppskatta dess potentiella direkta effekter och samtidigt skaffa sig kunskaper i hur organisatoriska samband kan interagera med andra gränser såsom tid och identitet.

Mjukvaruteamet som intervjuades i Espinosa, Cummings, Wilson och Pearces studie har en ansevärd mängd samarbete med utvecklare i Indien där två olika organisationer var involverade. En grupp från insidan av företaget och en outsource grupp som anställde avancerade mjukvaruprocesser av hög kompetenta mjukvaruutvecklare. Medan båda grupper var tekniskt kompetenta, var den interna gruppen mer hierarkisk och svårare att kommunicera med. Detta pga. att företagets formella kanaler måste följas och det var svårt för utvecklare att tala direkt med chefer och ledare ovanför deras egen nivå i den organisatoriska strukturen. Däremot kunde utvecklarna kommunicera direkt med sina samarbetspartner i outsourcegruppen. Många av dem reste både till England och Tyskland för att tränas under långa perioder för att kunna öka sammanhållning och stärka förbindelserna med sina teammedlemmar trots sin organisatoriska anknytning. Det skall också nämnas att företaget använde säkra kommunikationer och brandväggar, som gör att det blir svårare för outsourcegruppen att få tillgång till uppgifter inom företagets säkra intranät.

3.5.2 Mätning av gränsvariabler

Geografiska gränser

O'Leary och Cummings sammanfattar (enligt Espinosa, Cummings, Wilson & Pearce 2003) några mätningar av avstånd:

1. Antalet platser representerade inom teamet
2. Graden av isolering – Mäts genom att dela in någon genom det medeltalet av teammedlemmar per plats, för att adressera de karaktärsdrag av olika delplatser inom teamet
3. Separation av platser – Vikten av genomsnittliga restiden mellan platserna
4. Rollindex som reflekterar förhållandet som avstånd från teammedlemmar, speciellt ledare är förhållandevis viktigt
5. Ett externt index som reflekterar förhållandet som avstånd från teammedlemmar utanför enheten, såsom kunder är relativt mer viktiga än andra.

Det är viktigt att inte blanda ihop mätning av avstånd med resultatet av egenintresse. Relationer mellan distans och social inflytande är en artefakt för mätning, snarare än en sann indikation av hur social inflytande minskar som en funktion av avståndet.

Funktionella gränser

Espinosa, Cummings, Wilson och Pearce rekommenderar att man startar med en enkel mätning av antalet funktioner i teamet. Bunderson och Sutcliffe identifierade vidare (refererad i Espinosa, Cummings, Wilson & Pearce 2003) tre gemensamma mätningar av funktionella olikheter:

1. I vilken utsträckning medlemmarnas individuella färdigheter skiljer sig inom teamet som gör att de bidrar olika mycket till olika funktioner, exempelvis

ingenjörarbete, marknadsföring eller tillverkning.

2. Omfattningen av varje medlems funktionella varierade bakgrund. En medlem kan ha erfarenhet av ingenjörarbete och marknadsföring, och en annan på marknadsföring och tillverkning.
3. Omfattningen av teammedlemmens tilldelning av olika funktioner i ett team, oavsett tidigare erfarenheter eller arbetsuppgifter.

Tidsgränser

Den primära implikationen är oftast en minskning i mängden av synkronisk kommunikationstid som är tillgänglig för teamet. O'Leary och Cummings föreslår att använda ett överlappningsindex för att fånga detta, vilket är baserat på en mätning av de delade arbetstimmar som representerar de tillgängliga möjligheterna för synkroniska interaktioner. Sådana mätningar kan hjälpa till vid kontroll av närvaro av multipla tidszoner eller differenser i arbetsschema. Mönstret av närvarande tidsgränser är viktigare än det exakta antal tidsgränser som är inblandade.

Identitetsgränser

Det är nödvändigt att mäta antalet team som varje medlem tillhör, så att andelen arbetstimmar de ägnar teamet blir redovisade. Eftersom antalet teamförbindelser ökar, ger möjligheten för en arbetsidentifikation med de varierande team som förändras över tiden. Nivån av medlemsidentifikation i projektteamet beror på medlemmens roll och stegen av projektutvecklingen. I situationer där medlemmar tillhör många olika team samtidigt, kan det underlätta att mäta teamidentitet i tre tidpunkter för att upprätta en trendlinje. Det kan också vara användbart för att fundera över en annan ställföreträdande mätning för identitet såsom belöningssystem. Huruvida medlemmar är belönade som ett team eller som individer, är oftast indirekt viktig mätinstrument av deras organisationsidentitet.

Organisations gränser

Mäta antalet medlemmar av ett team i olika organisationer och subgruppens mönster av teammedlemmar över organisationer, kan underlätta för att behandla mätningar av organisationsavstånd. Andra faktorer att ta hänsyn till är det institutionella avstånd som representerar omfattningen av likheter eller olikheter mellan de reglerande, kognitiva, och normgivande institutioner från olika länder. Sådana mätningar kan vara omarbetade för att reflektera de kulturella olikheterna mellan organisationer. Mätningar av täthet och ledarskap är även viktig i mönstren av organisatoriska anknnytningar.

3.6 Konflikter och problem vid globalt samarbete

Konflikter bland skingrade platser är mer oidentifierade och oadresserade än konflikter bland teammedlemmar av samsarbetsgrupper. Konflikter dyker upp mer oväntat och överraskande för de avlägsnade cheferna. Teamledare är överraskade över oföväntade reaktioner från teammedlemmar för deras beslut från skingrade platser. Några av dessa

konflikter verkar för att motarbeta diskussioner. Medlemmar av samma team behandlar varandra som om de var medlemmar av olika team, teamkamrater på samma fysiska arbetsplats beskrivs som oss och teammedlemmar i skingrade platser betecknas som dem. Som en konsekvens av konflikter och kommunikationsproblem, tar projekt oftast längre tid än planerat för att komma igång och med frekvens fördröjd i projektets framsteg (Hinds & Kiesler, 2002).

Cramton (2001) finner att medlemmar i distribuerade team på grund av brist på direkt information om kontexter där en annan teammedlem arbetar, måste lita på varandra för att få dessa kontextuella antydningar. När teammedlemmar misslyckas med att sända antydningar genom dessa miljöer, resulterar det som regel i missförstånd och eventuella konflikter. Cramton argumenterar att i situationer av minskad kontextuell information, oftast i MNT, är individer mer sannolika att ställa till med händelser som strider mot situationens funktionssätt rörande skingrade teammedlemmars befogenheter.

En förmedlande studie har hittat oenigheter som generellt leder till mer gemensamma fördelar, när deltagarnas kommunikationer innehåller grundläggande samarbete snarare än omstridd kommunikationer (Brett, Shapiro, & Weingart; Hyder, & Carroll, refererad i Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001). Meddelanden som typiskt associerade med integrativ eller samarbetskommunikationer är explicit begärda för att hitta gemensamma lösningar för diskussion eller förhandling av problem.

Lovelace, Shapiro och Weingarts (2001) slutsats är att graden av ett teams funktionella olikheter är avgörande för oenigheter inom teamet, men det är inte de kritiska faktorerna som avgör huruvida ett team kommer att vara innovativt och mottagligt för restriktion mot bakgrund av dessa oenigheter. Snarare är ett tvärfunktionellt teams förmågor att vara innovativt, tids- och kostnadseffektivt beroende av hur uppgiftens oenigheter är hanterade, av teammedlemmar såväl som av teamledare.

Hinds och Kiesler (2002) nämner flera faktorer som gör det svårare för distribuerade team att engagera sig i produktiva typer av konflikter, jämfört med traditionella team. Dessa faktorer innebär utmaningar för teams förmåga att nå höga nivåer av prestanda. Två av speciella utmaningar distribuerade team måste övervinna vad som är direkt trolig till konflikt: brist på en gemensam social identitet och naturliga olikheter. Båda två ökar för att distribuerade team är mer sannolika att dra sig undan från olika platser och folksamlingar, och föra samman individer som aldrig eller sällan har träffats ansikte mot ansikte tidigare. När oordning eller problem förekommer, bör team kollektivt analysera sina förfaranden och se över möjligheterna till förbättringar. Trots att skulden kan läggas på en individ, är det viktigt att veta hur komplexa situationer och processer av skingrade team tenderar att vara. Olika perspektiv av individuella och av subgrupper avviker oftast mer än den stora gruppen. Om människor är inblandade i skingrade samarbeten och lär sig dess olikheter, är det mer sannolikt att deras totala insatser förstärks.

O'Reilly har (enligt Mortensen & Hinds, 2001) genom en rad av fältstudier dragit slutsatsen efter fyrtio års forskning i demografi och olikheter, funnit att olikartade grupper är mer sannolika att vara mindre integrerade, har mindre kommunikation, och råder över mer konflikt.

Tidigare forskning av Jehn et al. (1999) förslår (enligt Mortensen & Hinds, 2001) demografiska karaktärer, exempelvis genomsnittliga teammedlemmars ålder och

anställningstid, heterogenitet av kön, ålder, och funktionell träning och teamkaraktärer som teamstorlek, gemenskap, klarhet av procedurer och projektets fullbordande, påverkar konflikter.

Om teammedlemmar är medvetna om både sina egna och andra teammedlemmars roll, kan det minska konflikter med andra teammedlemmar. Om någon konflikt skulle förekomma, kan kännedom om andras roll ge en konstruktiv mening för lösning av konflikten (Show et al.; refererad i Earley och Gardner, 2005).

3.6.1 Intressekonflikt

Johnson och Johnson (2003) nämner att en intressekonflikt uppstår när en person som strävar för att nå sina mål, förhindrar handlingar av en annan persons strävan för att nå sina mål. Inom de pågående relationer i teamet, är intressekonflikter lösta konstruktivt när teammedlemmar förhandlar integrativa överenskommelser:

- Beskriver sina krav
- Beskriver hur de känner
- Beskriver motiven för sina krav och känslor
- Ser ur den motsatta medlemmens perspektiv
- Uppfinner flera självvalda överenskommelser som kan maximera gemensamma fördelar
- Väljer en överenskommelse som verkar vara den mest effektiva

När teammedlemmar inte kan förhandla sig fram till en överenskommelse behövs en förmedlare för att angripa problemet. En förmedlare är en neutral person som hjälper två eller flera personer att lösa deras konflikt, vanligtvis genom förhandling till en integrativ överenskommelse. Förhandling består av fyra steg:

1. Avsluta fientligheter
2. Tillförsäkra att oenigheter är överlämnade till förhandlingsprocessen
3. Avhjälps dessa oenigheter är förhandlingen lyckad
4. Formalisera överenskommelsen i ett avtal

3.6.2 Uppgifts och känslomässiga konflikter

Inom geografiska distribuerade team, där brist på delad kontext och användning av kommunikationsteknologier leder till ökad diskussion är enighet svårare att uppnå. Dessa team har svårare för effektiv lösning av uppgiftskonflikt och är därför mindre skickliga på att hitta fördelar.

Trimmer, Domino och Blanton (2002) förklarar vidare att uppkomst av konflikter beror på oenigheter och medlemmars olika väg till samma mål och oförmåga att godta den andra medlemmens syn. Det finns både positiva och negativa konflikter i teamen, en relaterade till mål och uppgifter och andra härledde från mänskliga relationer mellan teammedlemmarna. Uppgiftsorienterade konflikter är drivna av de skilda organisatoriska och professionella perspektiven, som kommer från teammedlemmar. Uppgiftskonflikter är konstruktiva, arbetsrelaterade och kan positivt påverka

teameffektivitet. Som kontrast, kan relationsorienterade konflikter orsaka negativa, mindre önskvärda resultat inom teamen.

En omfattande mängd av forskning har undersökt relationer mellan interna teamkonflikter och teamprestanda inom geografisk samlade team. Dessa forskningar stödjer Trimmer, Domino och Blantons påstående om att konflikter är skadliga för teamprestanda, men med begränsad mängd av uppgiftskonflikt kan de vara till fördel för team prestanda (Amason, 1996; Amason & Schweiger; Jehn, Chadwick, & Thatcher; Jehn et al.; Jehn & Chatman; Jehn & Mannix; Schwenk & Cosier, relaterad i Mortensen & Hinds, 2001).

Trimmer, Domino och Blanton betonar tre dimensioner av personligheter som är kritiska för effektivt teamarbete. Villighet är en tendens att vara god natur, samarbetsvillig och förtroende. Individer som är villiga har sympati. Adjektiv som självisk vs osjälvisk, snål vs generös, vänlig vs ovänlig är använda för att fastställa villighet. Individer med höga noggrannhetsnivåer är ansvarsfulla, arbetar hårt, uthålliga och försiktiga. Låga nivåer av noggrannhet är oberoende, ovarsamma, slarviga och lata. Noggrannhet beskrevs oftast som pålitlighet. Känslomässig stadighet är en tendens för att koppla av, säkerhet och lugn. Individer med låg känslomässig stadighet är karakteriserade som arga, depressiva och missnöjda.

Teammedlemmar bör ta hänsyn till personlighetsdimensioner som villighet och känslomässig stadighet som en väg för att ha en mer effektiv arbetsmiljö och förhindra en känsla av otillfredsställande. Teamledare kan minimera känslomässiga olikheter och konflikter på subteamen som är formade ifrån teamet i en helhet. Denna förståelse kan ge en insikt för teamledare för att intervensera mellan teammedlemmar vid personlighetsdrivna konflikter.

Mortensen och Hinds (2001) resonemang om att de distribuerade teamen jämfört med de lokala teamen, skulle rapportera högre påverkan och uppgiftskonflikter var fel. Konflikt förekommer lika mycket i lokala team. Man skall däremot hitta en positiv relation mellan geografisk spridning som varken har känslomässig eller uppgiftskonflikt.

Frånvaro av utmärkande negativa relationer mellan geografiska distributioner och känslomässiga konflikter, är ett resultat av att distribuerade teams kommunikationer förblir mer uppgiftsfokuserade, därigenom minskar chansen för ökning av känslomässiga konflikter. En annan potential är att det kan vara fördomar i dessa projekt som är geografiskt distribuerade. Dessa projekt är mer sammanhängande och förstärker dem själva istället för att minska ömsesidig beroende mellan teammedlemmar.

Förmedlare

Den tredje parten kan vara förmedlare, procedurkonsulter, terapeuter, rådgivare, etc. Kressel och Pruitt (enligt Deutsch, 2003) beskriver forskning kring vad en förmedlare gör, dessa är grupperade under fyra större områden: 1) etablera en arbetsallians med teamen, 2) förbättra klimatet mellan teamen, 3) adressera händelserna, 4) utöva påtryckningar för överenskommelse.

Förmedling kan vara till hjälp i situationer där förekommer konflikter. Moore presenterar (enligt Deutsch) ett basramverk för förhandling. Ramverket innefattar dessa element:

- Teamen kan vara identifierade
- De är oberoende
- De har en grund kognitiv, mellanmännisklig och känslomässig kapabilitet för att representera sig själva
- De har intresse att inte vara helt oförenlig
- De vågar möta olika alternativ för att samtycka om enlighet, till exempel en kostsam ansats

Kressel indelade (enligt Deutsch, 2003) förmedlarstilar i två större typer; uppgiftsorienterade och socialkänslomässiga. Vardera av dessa typer har två subtyper. Den första subtypen av den uppgiftsorienterade stilen är överenskommelseorienterad förmedlare som är intresserade av att komma fram till överenskommelser på villkor som är acceptabla för de konflikterande teammedlemmarna. Som kontrast, har problemlösningssubtypen attaché en större betydelse för god problemlösning. Båda subtyperna som Kressel indikerar löser låga nivåer av konflikter, men problemlösningssstilen är mer effektiv för att tillfredsställa varaktiga överenskommelser när det förekommer en stor konflikt.

Förmedlare med socialkänslomässiga stilar fokuserar mindre på uppgifter och mer på öppna linjer av kommunikation och förtydliga betoningar på känslor, med synen som en gång har åstadkommit, bör och kan konfliktmedlemmar arbeta igenom dessa frågor för sin egen lösning.

Transformationell förmedling (Bush & Folger; Folger & Bush; refererad i Deutsch) anses vara en socialkänslomässig subtyp. Det fokuserar inte bara på relationen mellan konfliktmedlemmarna, genom att understryka erkännande, vilket refererar till förbättring av lösningen till tvistanden. Teammedlemmar bör fundera på de andra konfliktmedlemmarnas perspektiv, vilket refererar till varje medlems förmåga att analysera hans respektive hennes behov i konflikten och för att kunna fatta effektiva beslut. Det optimistiska hoppet för transformativ förmedling är de konflikterande medlemmar som är utsatta till sådan förmedling, är personligen förvandlade huruvida de kan nå en överenskommelse.

Kressel förklarar (2000, s 536, citerad i Deutsch, 2003): "Polemical claims notwithstanding, there is no empirical evidence for preferring one mediation style over another." Olika förmedlarestilar är lämplig till olika passbarhet för olika typer av företeelser, medlemmar, omständigheter, och sociala kontexter.

3.6.3 Självidentitet och teamidentitet

Hinds och Kiesler (2002) betonar formationen av att ett distribuerat team måste övervinna saknaden av fysisk närhet för att kunna förena över distans. Överenskommelser av delade mål, normer, och förväntningar är byggda över tiden bland teammedlemmar och är bevisade genom en mer frekvent spontan användning av orden vi, oss, och vår. Gemensamma förväntningar och förståelser bland medlemmar, som i sin tur ökar teamets närhet, beskrev som en teamidentitet eller som en kultur. Denna gruppkultur integrerar medlemmar från olika arbetsplatser och olika nationella

kulturer, spänner distans mellan teammedlemmar. Denna gruppkultur tycks spela en viss roll för arbetsgrupper och ger en riktig förståelse om hur man arbetar tillsammans. Det är lätt att förmoda att avlägsna teammedlemmar förstår varandras förväntningar och menar samma saker med ord, såsom projektgenomgång, testprocedur mm.

Shapiro, Furst, Spreitzer, & Von Glinow (2002) föreslår en mer framträdande teamidentitet, även i MNT kan två särskilda handlingar förekomma: 1) teammedlemmar eller diskussionsledare arbetar aktivt för utveckling av en stark gemensam socialkänslig förståelse bland MNT medlemmar, och 2) teammedlemmar eller diskussionsledare arbetar aktivt för att hitta vägar för MNT medlemmar för mottagning av lämplig uppgiftsrelaterade medverkan eller övervakning.

Utvecklingen av socialkänslig förståelse mellan människor kräver upprepad interaktion över tiden. Som ett resultat, ett sätt att möjliggöra utvecklingen av detta bland MNT medlemmar är att införskaffa en gemensam plats för medlemmar som är spridda globalt och tillhör MNT. De kulturella olikheterna, inkluderar olika språk som är associerade med MNT medlemmar, ledare av dessa team behöver vara kulturellt känsliga och idealiskt mångspråkliga. När de senare faktorerna inte kan finnas i en person, kan diskussionsledare för varje MNT av kompletterande styrkor vara en investering. Sådana diskussionsledare skulle idealt vara tränade i interventioner som förmodas hjälpa med hantering av konflikt i MNT.

För att öka MNT medlemmars möjlighet att få ut läglig medverkan eller övervakning av varandra, kan organisationer ge MNT resurser som möjliggör för teammedlemmar att lättare kunna se eller prata med varandra. Sådana resurser inkluderar videokonferenser, mjukvara som övervinner språkbarriärer eller gruppstödssystem som uppmuntrar mer strukturerade arbetsprocesser.

Skapa en balans av självidentitet och teamidentitet

Earley och Gibson argumenterar (refererad i Gibson & Grubb, 2005) att det är en bekymmersam balans att upprätthålla teamidentitet i MNT. I extrema situationer när alla har olika nationalitet, är det mer sannolikt att medlemmar fokuserar på självidentitet för att skapa motivation, och som ett resultat troligtvis till direkta beteenden och försök till individuella prestationer. Speciellt när teammedlemmarna är från en individualistisk landskultur, exempelvis USA, Canada och Australien.

Genom att utveckla en balans mellan identifikation med teamet och ens egen individuella självuppfattning kan beteendet öka i en MNT. Teamidentitet måste ökas, så att individer ser sig själva som en integrerad del av teamet och agerar på ett sätt som både bevarar och bidrar till teamidentitet, för att balansera den intuitiva fokusen på självidentitet.

I Gonzalez och Browns teori (refererad i Gibson & Grubb, 2005) om dubbel identitetsstrategi, menar författarna att dubbel identitet förekommer när det samtidigt är generell och individuell kategorisering. Undersökningen där teamen använder dubbel identitetsstrategi visar på ökad prestationsförmåga vid termer av utvärdering och symbolisk belöning. Nyckeln till detta är att främja olika vägar för källan till identitet och andra anknytningar och förbindelser. En individuell självidentitet kan skapas genom att rita sina unika egenskaper som bidrar till teamet. Medlemmars

nationalidentitet kan bevaras genom att uppmuntra formationen av mindre subgrupper baserade på sina egna nationaliteter. Teamidentitet kan ökas genom att uppmana medlemmar att dela med sig exempelvis av engagemang för uppgiften eller för avdelningen.

3.7 Förtroende i globala team

I globala virtuella team, är teammedlemmarna lokaliserade på olika platser. Sådana team är mindre förenande på bas av teammedlemmarnas specifika uppgifter, och mer på deras kunskapsdifferenser, som relaterar till den geografiska platsen där individen underhåller teamet med större kunskap om sin miljö. Dessa olikheter har signifikanta implikationer för inbyggt förtroende. Meyerson et al. beskriver om temporära team (refererad i Jarvenpaa & Leidner, 1999), att det de fäster sig vid är den professionella ställningen av teammedlemmar, de personer som teammedlemmarna refererar till, tålmodigheten för hot från nära förenade sociala och professionella grupper vilka medlemmarna tillhör, och ömsesidig förståelse bland teammedlemmarna. I globala virtuella team, verkar dessa ställningar och professionella nätverk vara svaga, eftersom det föreligger mindre klart definierade och bundna professionella nätverk med mindre betoning på uppgiften.

Förtroende är en förväntan för vad någon vill göra som han eller hon har sagt att de vill göra, och att han eller hon är kompetent att göra uppdraget. Förtroende kan existera bland individer även om de aldrig har träffats tidigare, ryktet kan ge folk förtroende tills de stöter på någonting som gör att folks förtroende börjar rubbas. Förtroende är oftast underminerat av brist på klara mål och brist på individuella uppgifter och ansvar. Earley och Gardner (2005) förklarar vidare att förtroende handlar om tillit i dess natur, integritet, styrkan och förmågan hos en annan person. Förtroende är viktigt för en MNT för att minska konflikter och att åstadkomma positiva stämningar gentemot andra teammedlemmar.

Goodall och Robert (2003) nämner att skälet till att lokala teammedlemmar är tilltalade av globala samarbeten är möjligheten för lärande och utveckling. Dessa möjligheter är kopplade till företagets strategi och informationsprocess. Både strategi och möjligheter för utveckling är starka signaler av förtroende.

Bilda förtroende

Cross och Parker (2004) tar vidare upp två typer av förtroende som spelar en viktig roll i hur effektivt människor kan lära sig av varandra. Den första typen är kompetensbaserat förtroende, vilket fokuserar på färdigheter, exempelvis ”jag tror du vet vad du pratar om” eller ” jag vill låta dig forma mina tankar”. När vi tror på människor på detta sätt, är det mycket troligt att vi lyssnar på dem och tror vad de säger, vi litar således på deras kompetens. Denna form av förtroende ökar teammedlemmars möjligheter att reflektera och utveckla en djup förståelse för andras kunnigheter. Barczak och McDonoughs (2003) stödjer Cross och Parkers teori om kompetensbaserat förtroende. Författarna menar att förtroende kan byggas genom att teamet skaffar sig kompetenta teammedlemmar. Teammedlemmar bör göra det de säger att de skall göra för att vara pålitliga.

Den andra typen är toleransbaserat förtroende och är den vanligaste typen. Mittpunkten ligger på sårbarhet, exempel ”jag tror inte du tycker illa om mig eller talar om för andra att jag inte vet mycket om ett visst ämne.”. Genom att tro på någons tolerans tillåter vi dem att avslöja sin brist på kunskap och ställer frågor när det behövs. När människor har denna typ av förtroende, är de mera öppna om sina sanna kunskaper och mycket mer sannolika till kreativitet. Dessa människor lär sig vad de behöver och kan göra någonting bättre eller på ett lite mer annorlunda sätt. Förtroende kan följaktligen leda till effektiv kunskapsöverföring.

Johnson och Johnson (2003) menar att för att etablera och bevara starka förtroenden krävs:

- Kännedom av nyttiga eller skadliga konsekvenser som kan resultat av någons handlingar
- Förverkligande där andra har befogenhet att avgöra konsekvenserna av någons handlingar
- Kännedom om skadliga konsekvenser är mer seriösa än de nyttiga konsekvenserna
- Förtroende för andra som skall uppföra sig på det sätt som tillförsäkrar nyttiga konsekvenser för en själv

Mellanmänskliga förtroenden byggs genom att lämna kontroll över en handling till en annan teammedlem. Förtroendet förstörs om den överlämnade handlingen genom teammedlemmens uppförande får negativa konsekvenser för den som lämnade kontrollen. Förtroende tenderar att utvecklas och upprätthållas i samarbetsituationer och tenderar att vara frånvarande och förstört i tävlingsinriktade och individualistiska situationer.

Johnson och Johnson påstår att förtroende utgör två uppsättningar av beteenden. Lita på beteende är villighet att riskera nyttiga eller skadliga konsekvenser, genom att göra sig själv sårbar för en annan person. Trovärdigt beteende är den villighet som påverkas av en annan persons risktagande, i ett sätt som tillförsäkrar att en annan person kommer att få nyttiga konsekvenser. I avsikt att etablera förtroende, måste två eller fler personer vara trovärdiga och gå att lita på. Ju större förtroende bland teammedlemmar, desto effektivare tenderar samarbetsambitionerna att vara.

Agera med försiktighet

När någon begär att en viss information ska hållas hemligt, bryter detta mot personens trovärdighet - om man känner att det inte är riskfritt att avslöja informationen. Studien visar att personer som behåller känsligt material hos sig själva uppfattades som mer trovärdiga.

Cross och Parkers studie visar människans brist på försiktighet vid cirkulation av information inom ett nätverk. Detta skapar ett problem när alla tror, att vad som är diskuterat troligen kommer att vara spritt, även där överenskommelse om hemlighet är fastställt. Villighet att vara öppen och lätt för att fråga om hjälp förminskas snabbt inom teamet. Teamledarna har förmåga att gagna försiktighet både genom sitt eget handlande och genom att kontrollera andras förklaring till detta beteende.

Jarvenpaa och Leidners (1999) hävdar att medlemsstöd och gruppens välbefinnande relaterar direkt till relationsutvecklingen. Teamaktiviteter är relaterade till fyra möjliga funktioner:

1. Initierar med godkännande av ett projekt
2. Problemlösning
3. Konfliktlösning
4. Verkställande av projekt

Jarvenpaa och Leidners studie visar att bildande av nya team som arbetar på en komplex och okänd uppgift, och samtidigt hanterar osäkra teknologier, behöver engagera sig i alla fyra funktioner. Team måste ägna tid till olika slags funktioner för gruppens välbefinnande och medlemsstöd för att kunna gå igenom problem och konflikter. När teammedlemmar hanterar osäkerhet för tekniken och för uppgiften tidigt under projektets gång, får teamet högre förtroende för att kunna lösa problem och konflikter i en miljö som är begränsad till elektroniska kommunikationer. Team bör kommunicera både om uppgiften och om sociala informationer.

En bra lösning för att bygga förtroende bland teammedlemmarna i globala team är att de får träffas ansikte mot ansikte, låta teammedlemmarna diskutera och komma överens om projektets mål, individuella uppgifter och ansvar för varje teammedlem. Barczak och McDonoughs (2003) studie visar att med hjälp av sociala aktiviteter, till exempel biobesök, gå ut och äta tillsammans kan chansen att bygga förtroende öka. Vidare kan förtroende byggas genom öppen kommunikation i vilken teammedlemmar delar med sig av sina åsikter och idéer, men också lyssna på andras åsikter och idéer, och att låta alla teammedlemmar träffas på samma gång.

3.8 Socialt nätverk och relationer i globala team

Distribuerade team är oftast grupper av främlingar snarare än människor som har arbetat tillsammans tidigare eller deras vänner. Till exempel, ett distribuerat team som är bildat av anställda från flera platser, och har valt att kapitalisera på disparata färdigheter där de inte är tillgängliga på en gemensam plats. De känner i ringa mängd gemensam socialidentitet. En gemensam socialidentitet ger fördelar till gruppprocesser och prestanda genom ökning av teammedlemmarnas kunskap om varandras färdigheter, perspektiv och mellanmännsliga stilar (Harrison, Price & Bell; Wittenbaum & Stasser; refererad i Hinds & Kiesler, 2002). Det hjälper teamet att fokusera på gemensamma mål och värden (Jehn & Mannix; Jehn, Northcraft & Neale refererad i Hinds & Kiesler, 2002).

3.8.1 Internationellt ansvar

Ett exempel på MNT: s uppförande som Gibson och Grubb (2005) har iakttagit är att bjuda in en teammedlem av annan nationalitet än sin egen, och som därför uppfattades som utsidan av den inre kretsen. Detta för att låta den teammedlemmen vara delaktig i ett planeringsmöte som de i annat fall inte skulle medverka i.

Gluesing et al tar upp (refererad i Gibson & Grubb, 2005) ett annat exempel. I internationellt ansvar är att vara social med någon som har en annan nationalitet än majoriteten av teamet, detta för att inkludera dem i ett socialt nätverk som de annars

inte kunde ha tillgång till. Naturlig ökning av frekventa interaktioner kan öka gruppens sammanhållning och därmed resultera i större engagemang.

Positiva insatser från alla nationer

Definition av vad som utgör positiva insatser bör vara nationsspecifiserad (Earley & Gibson; Gibson & Zellmer-Bruhn; refererad i Gibson & Grubb, 2005). Genom exempelvis intensiva intervjuer, finner Gibson och Zellmer-Bruhn teammedlemmar från samma nation, exempel Puerto Rico, har beteenden där förväntningar på teamet förhåller sig som en familj. Sådana teammedlemmar visar möjligtvis bara insatser som är oegoistiska och gruppfokuserade som sanna bidrag.

Ökning av MNT medlemskänedom om varandras nationers kontext kan öka internationellt ansvar inom MNT. Pettigrews internationella gruppkontaktteori (refererad i Gibson & Grubb, 2005) hävdar att positiva förändringar kan medföra i teamet till sin egen nation, genom att generera förbindelser utanför teamet och att lära sig om andra team. Vidare kan ökning av interaktion mellan teamen minska fördomar vid personligt omdöme (Gaertner et al.).

Forskningen visar att individer föredrar hänvisningar till andra som liknar dem själva, om en annans kompetenser eller åsikter är för avvikande, väljer individen hellre någon annan att hänvisa till (Wheeler; refererad i Gibson & Grubb, 2005). När en individ är en del av teamet, blir en annan teammedlem en naturlig referens till en annan inom teamet för att jämföra utvecklingsförloppen, speciellt om alla arbetar med samma uppgift och med en gemensam slutprodukt.

Harkins och Szymanski föreslår vidare (refererad i Gibson & Grubb, 2005) att skaffa möjligheter för teamet för att utvärdera deras prestanda mot andra teams, som kommer från olika nationer, kan öka internationellt ansvar. Exempel där forskning tyder på fördelar av nationella olikheter, är först och främst när teammedlemmar har tillgång till viktiga externa nätverk av informationer utanför organisationen eller teamet (Keller; refererad i Gibson & Grubb, 2005).

När ansvarsbeteenden över nationer inträffar i MNT skapas förtroende och stöd. Detta är speciellt viktigt för MNT team som oftast är speciellt utformade för att hantera risk vid samarbete över landsgränser. Förtroende är viktigt för MNT för att den kan underlätta fördelning av information och samverkande beteenden, vilket i sin tur leder till ökning av prestationer. Lewis och Weigert hävdar att (refererad i Gibson & Grubb, 2005) en bråkdel av risk kan tvinga fram lite förtroende, förtroende skulle inte behövas om dessa handlingar kan ha åtagit med fullständig säkerhet och utan risk, men för mycket risk kontrar förhållandet till förtroende. Bara om liten risk finns vid ansvarstagande, finns det möjlighet för andra teammedlemmar att visa sin trovärdighet, och förtroende ersätter kontroll i många MNT som en samordningsmekanism.

I motsats, kan extremt låg nivå av förtroende genom ökning av uppfattad risk utöver de accepterade nivåerna, resultera i en samling av gömt informationslager (Dyer & Chu; Gibson & Manual; refererad i Gibson & Grubb, 2005). Om ett team har en låg nivå av förtroende, kan teammedlemmar minska sannolikheten för brainstorm och uttrycka kreativa idéer som kan leda till ökad prestation (Glegg, Unsworth, Epitropatki, & Parker; refererad i Gibson & Grubb, 2005).

Försök att begära information och medverkan av medlemmar från annan nationalitet än sin egen, förhöjer teammedlemmars förutsättningar att dela med sig av sina kunskaper och förmågor att skapa potentiella lösningar. Cramton finner i sin studie (refererad i Gibson & Grubb, 2005) att man tar för givet vad andra vet om sin egen kontext. Genom ökning av oliktankande tillförs idéer från alla nationaliteter i teamet, som därmed kan hjälpa medlemmarna att upphäva dessa antaganden och stereotyper.

Gemensamt perspektiv över nationer

Perspektivtagande är ett övervägande av kunskaper, värden, betydelse, antaganden och tro från ett annat samhälle. Det är viktigt att främja olika idéer från olika nationer inom teamet. I perspektivtagande över nationer ingår anpassning av sitt eget perspektiv till perspektiv från andra nationer. Med detta menas att stå utanför sin egen syn och tänker över andras syn, och kanske till och med adoptera, dvs. att göra andras syn till sin egen syn.

För gemensamt perspektivtagande i MNT kontext, krävs en komplex kännedom av nationella olikheter, som är oftast mycket större än i multifunktionella eller multiorganisatoriska team. Exempel är normer, syn och perspektiv som sannolikhet är olika i en MNT.

Bird et al. karaktäriserar (refererad i Gibson & Grubb, 2005) gemensamt perspektivtagande som anpassning. Författarna föreslår tre steg för gemensamt perspektivtagande över nationer. Första steget är att förstå logiken och värderingar hos människor från andra nationer, sedan placerar den logiken eller dessa värderingar och till sist förändring av sin egen syn, som baseras på den nya förståelsen.

I MNT kan divergenta idéer frambringas som sannolikt kan bidra till ökad kreativitet och innovation. Zellmer-Bruhn (refererad i Gibson & Grubb, 2005) finner att ändringar av teamets kontext, såsom organisatoriska omstruktureringar och ändringar i informationsteknologier, produkter eller teamstrukturer, uppmuntrar teamen till att söka nya rutiner och därmed öka innovationen genom att förvärva nya kunskaper från externa källor.

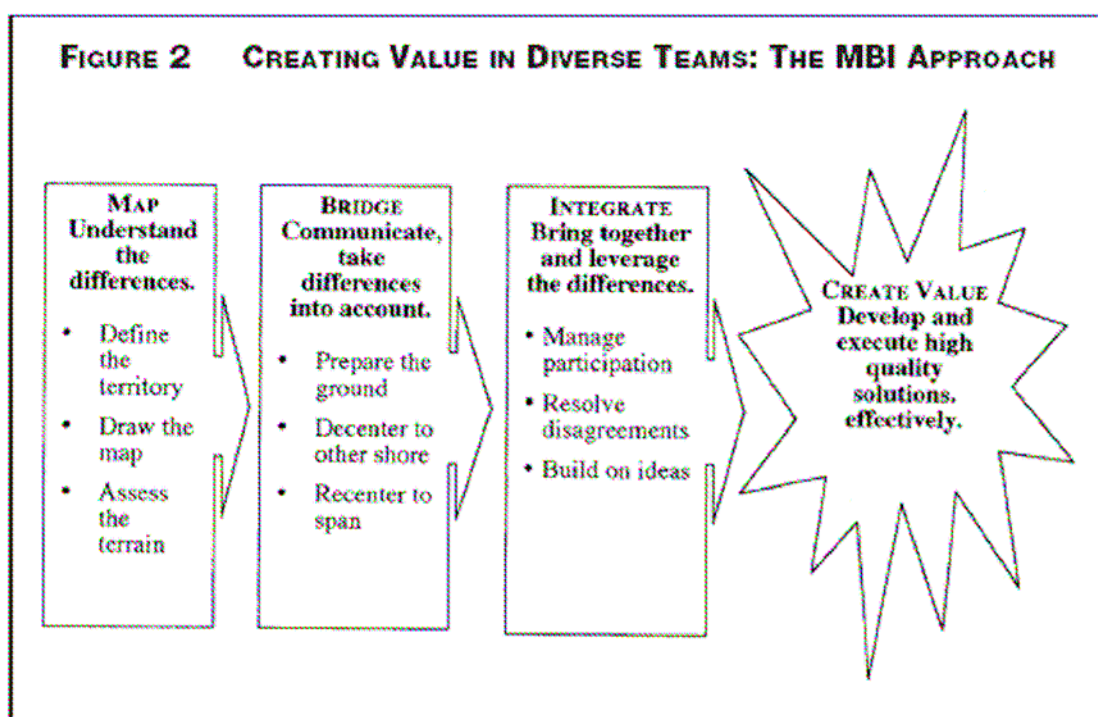
3.8.2 Integration

Medlemmar i globala team skiljer sig från varandra på många olika sätt, det kan handla om kön, tankesätt, funktioner och yrken, etc. Genom att framföra olika idéer, kan MNT med stor mängd kunskap och olika synsätt på arbete skapa konkurrenskraftiga fördelar.

DiStefano och Maznevski (2000) presenterar tre prestationskategorier inom globala team, varav de två första kategorierna är vanligast:

1. Förstöraren - Teammedlemmar misstror varandra, bevakar informationen ängsligt och tar varje möjlighet till att attackera andra teammedlemmar. Det är chefer eller mellanchefer som tar alla beslut inom teamet utan någon riktig diskussion bland andra teammedlemmar. Teamet förstör värden istället för att skapa dem.

2. Likformaren – Det är det mest normala mönstret när ett MNT har arbetat tillsammans under en längre period. Teamet förbjuder olikheter, tystar ner olika idéer och synvinklar för att kunna vandra igenom processerna smidigare. Dessa team saknar innovation eller prestanda. En person som tycker att allt är bra som det är, anses vara en likformare.
3. Skaparen – Teamet har en hög prestanda, deras resultat till och med överskrider de egna förväntningarna. Olikheter är explicit igenkännande och accepterade, och deras implikationer är infogade i varje fas av gruppens processer. De utvecklar en konstant delad dynamik som skapar innovation i kooperativa strukturer. Hur kan dessa höga prestandateam nå sådana framgångar? DiStefano och Maznevskis studie visar att nyckeln till framgång inte ligger hos medlemskapet, i genomsnitt var medlemmarna inte bättre i sina individuella områden än de förstörande eller likformande teamen. Nyckeln till skapande är interaktionsprocesserna inom MNT, hur teammedlemmar förstår och förenar sina olikheter.



Figur 2 Tre steg för värdeskapande
Källan: DiStefano och Maznevski (2000) s 49

Figur 2 visar tre steg för att skapa värde. Skapande team interagerar med tre principer, kartläggning, brobyggande och integrering:

1. Kartläggning

Till kartläggning ingår val av egenskaper för att kartlägga, beskriva olikheter bland teammedlemmarnas egenskaper och identifiera olika effekter av deras olikheter objektivt. Olikheter som personlighet, tankesätt eller inlärningssätt, kön eller yrke kan påverka teamets dynamik. Medlemmarna måste därför förstå dessa olikheter för att förebygga dessa negativa effekter och förverkliga deras möjligheter. Teammedlemmar

som antar sig vara lika de andra är oftast överraskade när de får reda på hur olika de är i kulturella sätt eller tankestilar. De överraskar oftast sig själva och detta leder till implikationer för prestanda. MNT bör kartlägga egenskaperna på ett tidigt stadium och förvänta sig både problem och möjligheter. Ibland kommer kartläggning efter att interaktion redan har inträffat, och kan hjälpa till att förklara tidigare händelser.

De flesta globala teamen lägger inte tid på att kartlägga kulturella skillnader i början, de litar på generella stereotyper som de har hört tidigare. Utan kartläggning kan teamet inte adressera dessa olikheter objektivt och problem som orsakas av dessa differenser kan inte lösas enkelt. Dessa team börjar kartlägga kulturella skillnader efter att ha blivit frustrerade över den låga prestationen. De använder kartläggning för att förstå dessa problem som redan har inträffat och organiserar för framtida förväntningar.

Skapande team förutsätter olikheter och använder kartläggning som en start punkt för att rama in olikheterna och diskutera runt dessa skillnader. De använder dessa skillnader för att förklara problem, till exempel när det dyker upp saker som är oförväntade. Skapande team fortsätter kartläggning, lägger till mera detaljer för sina beskrivningar av olikheterna under tiden som samarbete pågår.

2. Brobyggande

Kommunicerar effektivt över olikheterna för att föra fram idéer tillsammans. Det finns tre steg för att bilda en stark brygga i MNT: förbereda grunden, anpassning och återinträde.

- Förbereda grunden – Förbereda underlag för att bygga en bra bro för teamet. Teammedlemmar måste främja och förstärka två attityder, den första är motivation för effektiv kommunikation och integration, för den andra behövs förtroende för att besegra alla svårigheterna.

Vi har alltid önskat att andra förstår oss, men är emellertid mindre angelägna att förstå andra. Även efter kartläggning och efter skapande av förståelser för de viktiga olikheterna, kan teammedlemmar vara omotiverade att använda dessa olikheter till att förbättra prestationen. Teammedlemmar är generellt mer säkra före kartläggning än närmast efter, komplexiteten hos de kulturella skillnaderna överraskar och avskräcker. Om teamet tar initiativ till att försöka bygga och integrera dessa skillnader väl, kan teamet åstadkomma goda resultat och förbättrat förtroende för teammedlemmarna sinsemellan.

- Anpassning – Teammedlemmar använder vad de vet om varandras olikheter från kartläggning och anpassar sig efter andras interaktionsbeteenden och ändrar sitt samtalssätt, eget tänkande och beteende. Anpassning innebär både att lyssna och respondera på varandra. Det är också viktigt att försöka se saker från någon annans perspektiv och att undvika privata omdömen. Teammedlemmar kan öka anpassning genom att ställa ett stort antal frågor och pröva sig fram under interaktioner med andra teammedlemmar.
- Återinträde – Tredje steget för att bygga en bra bro i MNT är sökning och utveckling av den fördelade motiven ovan, för att bilda en ny bas av interagerande. Denna process är beroende på om man har en god arbetskunskap

av teamets interna olikheter. Efter anpassningen bör man ha ett annorlunda sätt att kommunicera än tidigare. Teamen behöver fördela motiven runt två saker för en god övergång, definierar själva situationen och interagera med varandra.

Som exempel på olikheter kan frågan ”Vad är ett möte till för?” nämnas. Definitionen skiljer sig stort, beroende på vilka länder man pratar om. I USA är ett teammöte till för att fatta olika beslut. Teammedlemmar kommer med information till mötet och är förberedda på att jämföra och analysera olika alternativ på ett konstruktivt sätt. I Japan är ett teammöte till för att offentligt bekräfta olika beslut som diskuterats bland teammedlemmar i mindre grupper där de utvecklats sin analys. Denna intensiva diskussion bland medlemmar prövar offentliggörande såsom den amerikanska modellen gör, men tappar inte ansiktet genom att försäkra att en eventuell konflikt är privat snarare än offentlig.

Teamkamrater bör alltså samtycka om hur de interagerar med varandra. Förstörande team tenderar att avlägsna eller förlöjliga varandras normer, och teammedlemmarna på den mottagande sidan undandrar sig interaktionen. De likformande teamen klarar sig med att komma överens om en uppsättning av normer för alla utan några krångligheter, de använder bara normer av majoritet eller dominant grupp. De skapande teamen hittar en väg för att komma överens i allra högsta grad där olika teammedlemmar kan fungera under olika normer. Bara att förstå deras olikheter hjälper situationen men kan inte förhindra att problemet inte dyker upp igen.

3. Integrering

Ett bra brobyggande och förståelse för varandras perspektiv kan inte garantera att teamet kan sammanfoga allt tillsammans och fattar kloka beslut. Därför behöver teamet integreras väl. Integrering är förståelser från kartläggningen och kommunikering från brobyggandet konverterade i ett produktivt resultat. Integrering leder teammedlemmar till att skapa idéer, lösa oenigheter och skapa nya perspektiv.

Det finns tre viktiga steg för integrering: hantera engagemang, lösa oenigheter och bygga idéer. Alla tre krävs för god kartläggning och brobyggande.

- Hantera engagemang för inflytande i grunden – Varje team behöver ha en hög kvalitet på utgångsprodukten, dvs. idéer från teammedlemmar för att åstadkomma hög prestanda. Det går inte att få bra idéer från teammedlemmarna om de inte engageras på ett aktivt sätt i teamets fortlöpande dialoger och diskussioner. Människor med olika kulturella värden tenderar att ha olika normer för sitt uppförande, vilket kan ta ytterligare tid och mer energi.

Varje team måste utveckla sin egen teknologi för att hantera medverkan. Teamledaren måste variera på olika sätt för att samla ihop information och genom olika träffar för att tillåta flexibilitet.

- Lösa oenigheter för att öka inflytande – När en idé är presenterad, är oenigheter om denna idé oundviklig. För att använda idén eller utveckla en bättre idé måste man lösa konflikten. I ett olikartat team, är konfliktlösning mycket svårare när det är oenigheter om hur problemlösningen i första hand bör gå till.

Team som använder teknik som kartläggning, brobyggande och medverkande känner deras värsta konflikter, således den mänskliga och konflikterna kan med detta förminskas och vara hanterbar. Kartläggning hjälper teammedlemmar att förutse och upptäcka konflikter i tidigt stadium, innan det har en förstörande effekt. Det hjälper också teammedlemmar att förstå orsaken till konflikten när den uppstår. Ett bra brobyggande försäkrar att oenigheter inte uppstår pga. missförstånd, och genererar starkt förtroende och trygghet bland teammedlemmar. När oenigheter uppstår, bereder anpassning en väg för att samtala om problemen utan att skylla på någon. I ett mer objektivt sätt, använder varandras förbereda uppförandena av samspelande. När medverkan är välhanterad, kan information tillföras när den behövs, vilket är bättre än när konflikten har inträffat.

För ett olikartat team är det viktigast att hålla uppgiften i minnet och undvika personlig konflikt, och hitta vägar till att föra fram alla perspektiv och diskutera igenom dem, det är viktigt att vara uthållig.

- Forma idéer för optimalt inflytande – Sista stegen för integrering är att forma idéer. Betrakta individuella idéer som enda startpunkten för diskussion. Varje teammedlem behöver släppa ägande av idéer och gripa tag i generation av idéer.

DiStefano och Maznevski påpekar att lärande för anpassning och återinträdnig är svårt om teammedlemmen inte inser att det är värt ansträngningen, när man inte kan kliva ut ur kontexten och skåda sig själv objektivt. Bara att ta sig igenom nya normer och stå fast vid dem kan få teammedlemmar att tröttna. För olikartade team som arbetar i ett högt ansträngningsprojekt krävs det därför unika, innovativa lösningar till detta komplexa dilemma. Om MBI (se figur 2) tillämpas kan arbetsprocessen fungera väl.

3.8.3 Socialt nätverk

För globala teammedlemmar, etableras ett socialt nätverk inom teamet, speciellt för lokala enheter för att underlätta användning av individuella och kollektiva kunskaper inom enheten för lösning av problem och utföra uppdragen. En global teammedlem uttrycker:

“You must speak decent English; it might sound silly, but if you do not speak English you cannot communicate with other team members. But even if we all speak pretty good English, we all speak our own kind of English, which means that we need to socialize and spend time together to learn each other’s way of speaking. Therefore, you must also be interested in meeting and learning to know new people.” (Lagerström & Andersson, 2003, s. 91)

Många teamledare minskar fysisk distans genom att använda samarbetsteknologier, såsom virtuella rum för att hjälpa teammedlemmar att finna andra teammedlemmar med de specifika kunskaperna. Organisationer använder dessa teknologier, men människor litat fortfarande på individer som personen känner och har förtroende för, och litat inte på någon som man inte känner i en databas på nätverket. Socialt nätverk kan öka effektivitet av insatser i termer av informationsflöde, kunskapsöverföring och beslutsfattande (Cross & Parker, 2004).

Målet med sociala nätverk är att genom nätverket hjälpa teammedlemmarnas kännedom om och förbättra förtroendet för deras medarbetares kunskaper. Fragmentering av nätverket är ett resultat av stimulans på den individuella nivån och på avdelningsnivån är en del av den prioriterade organisationsstrukturen, men kan fortfarande hålla teammedlemmar fokuserar på arbete inom deras egen nation.

Cross och Parker poängterar att teamledarna bör använda policy och procedurer för att stödja samarbete genom nätverket. För det första samverkar beteende med hjälp av utfrågningar snarare än för mycket fokus på individuella prestationer. För det andra, teamledarens skiftade projekthantering och inbördes träning, detta för att vara säkra på att teammedlemmar rådfrågar andra medarbetare vid början av projektet. Det här beteende är viktigt i projekten sinsemellan, främjar förbindelser över landsgränser och hjälper att reda ut de inte uppfinnande kunskaperna. För det tredje, teamledarna bör förena personalen globalt snarare än personal från det egna landet. Målet är att underlätta MNT: s samarbete och försäkra att de bäst kunniga är placerade på respektive projektet. Till sist, omformulerar de individuella färdigheterna för att koncentrera mindre på enskild produktivitet och mer på samarbetsbeteenden.

Förstärkning av interaktioner är påverkad genom människors beteende, men det kan också vara påverkad genom vissa egenskaper av individerna och dess relationer sinsemellan. Exempelvis, två personer, en pålitlig och en opålitlig, kan visa samma beteenden i ett samtal men med olika resultat som följd. Likadant, kan människor ha kraft i sociala nätverk genom åskådande av någon som har integritet och står för mer än hans eller hennes egen personliga vinst. Emellertid kan samma vision som uttalas av någon utan integritet minska kraften i sociala nätverk. Kraften är inte enbart en produkt av en uppsättning av beteenden i en given interaktion, men är också påverkad av teammedlemmarnas vardagshandlingar.

Kraften i sociala nätverk är skapad genom samtal som balanserar olika dimensioner av en interaktion. Samtalsstyrkan rör sig oftast runt en vision eller ett mål, vilket måste vara tillräcklig övertalande för att fånga människors ambition, men inte för påfrestande så att det framkallar stress. Ett samtal måste vara tillräcklig fokuserat så att det märker utveckling, men det bör inte kännas begränsande eller irrelevant. Kraften bor i ett behagligt ställe bestående av fem dimensioner, där finns samtal eller gruppproblemlösningssamtal: ett övertalande mål, möjligheten till medverkan, starkt engagemang, perception till framsteg och förtroende där idén kan lyckas. Det gäller att hitta mittpunkten av dessa dimensioner, det är utmaningen för dem som vill fylla på sin kraft i sociala nätverk.

Bygga bro – initiera, utveckla och behålla nätverk

Cross och Parker menar att den första utmaningen man får i omstrukturering, samverkan eller annan strävan för att sammanfoga teammedlemmar. Detta görs genom introduktion av nya teammedlemmar på ett produktivt sätt. Fördelen med detta är att man kan skapa en harmonisk miljö, men också att teammedlemmar kan ha utbyte av varandras kunskaper och förmågor. När människor är tillsammans för att engagera sig i en uppgift, finns det en tendens att dessa människor pratar om någonting som alla har gemensamt istället för någonting som är unikt för varje teammedlem. Gemensamma intressen, kunskaper och erfarenheter stödjer igångsättning av konversation med

människor som de inte känner, men resultatet av detta är att teammedlemmar oftast får genomgå vad som kallas det odelade kunskapsproblemet. De kan inte lära sig om sina teamkamraters unika färdigheter och förmågor förrän sent i projektets gång eller kanske inte alls.

Bilda relationer för samarbete

1. Djup förståelse av andras kunskap

Först behöver man skapa en kännedom av andra teammedlemmars kunskaper och sedan hjälpa dem att referera sig till hur deras kunskaper kan tillämpas och hur dessa kunskaper kan komplettera de egna kunskaperna.

2. Professionell utveckling

Andra steget för att bilda relationer är att lära sig hur man når dessa människor. Vissa människor är snabba på att svara på e-post, andra på röstmail, medan det finns personer som fortfarande föredrar ansikte mot ansikte interaktioner. Studien visar att människor utvecklar en kännedom av hur man bäst ansluter sig med en annan person, oftast efter några initiala felsteg. En del människor svarade inte på e-post men vid ansikte mot ansikte interaktioner var de generösa med både tid och idéer.

Genom intervjuer har Cross och Parker (2004) identifierat olika relationer för olika syfte inom teamet:

- Uppgiftsbaserad – människor som bereder informationer, resurser eller riktlinjer som stöd för att utföra arbete
- Karriärutveckling – människor som ger feedback för att bidra till karriärutveckling
- Skapa stämning – människor som skapar rykten, händelser eller skvaller
- Personligt stöd – människor som hjälper att uthärda och återhämta sig ifrån problemsituationer i arbete eller personliga svårigheter
- Syfte – människor som låter teammedlemmar känna vad de gör i arbetet som har betydelse

Cross och Parker menar vidare att integrera ett nätverk som korsar kärnprocessar är oftast fragmenterat genom funktionella eller hierarkiska avgränsningar. Dessa barriärer kan hålla teamen från att integrera unika kunskaper och följaktligen minskar kvalitet, effektivitet och innovation. Den viktigaste innovationen är strävan efter samarbete, både i början och i genomförandet av projektet. Detta görs antingen genom fokusering på ny produktutveckling eller genom processförbättringsaktiviteter. Nätverksanalys kan vara särskilt viktigt för upptäckande om hur ett team är integrerat i dessa kunskaper och hur effektivt det är på att föra fram kunskaper från andra teammedlemmar i organisationen. Nätverksanalys som görs före en ändrad aktivitet kan hjälpa att informera om ändringen så väl som identifiera människor som en pådrivare och engagerar tidigt i den processen för att sprida informationer om ändringen. Nätverksanalys kan alltså vara gjord som en uppföljning, sex till nio månader efter realisering.

Gemenskap är oftast inte igenkännande formellt, men kan vara viktigt för en organisations förmåga till påverkan av funktionella kunskaper som är olikartad genom fysiska lokaler eller organisationsmönster. Teamledarna kan använda nätverksanalys både för att placera teammedlemmar i gemenskapen och för att analysera förbindelser

mellan dessa människor. Nätverksanalys kan belysa effektivitet av sådana aktiviteter i termer av informationsflöde, kunskapsöverföring och beslutsfattande. En huvudfunktion av ett ledningsteam är att skaffa information, göra förståndiga beslut och besluta effektivt för att utvidga organisationen. Nätverksanalys på både högsta ledarskapsteamet och nästa lager under, hjälper inte bara kommunikationer inom högsta ledningsteam, men också hur informationen träder in och lämnar teamet.

Efter identifiering av strategiskt nätverk, är teamets storlek en annan sak man får fundera över. Socialt nätverk kan införas i hela organisationen. I verkligheten, är människors villighet begränsad för att slutföra detaljerade kartläggningar. Vid införande av en nätverksanalys, blir varje person tillfrågad för att uppskatta hans eller hennes interaktioner med alla övriga medlemmar i teamet. För att försäkra en hög svarsfrekvens till kartläggning, bör antalet teammedlemmar begränsas till omkring 250 personer. Cross och Parker visar hur kartläggning av meningsfulla och trygga relationer går till väga:

- **Relationer som förtydligar möjligheter för spridning av information i ett nätverk** – Att analysera dessa relationer, antingen individuellt eller genom kombination, kan förbättra ett nätverks potential för att invänta nya möjligheter och hot

Kunskapskännedom – Att förstå andras kunskaper och färdigheter. Det betyder inte att man har dessa kunskaper eller att teammedlemmen är kunnig på dessa områden, utan att förstå vilka färdigheter andra teammedlemmar har och de domäner han eller hon är kunnig på

Tillgång – När någon behöver information eller råd, är andra teammedlemmar lätt tillgängliga och med tillräcklig mycket tid för att hjälpa honom eller henne att lösa problemet

Engagemang – Om någon ber en annan teammedlem om hjälp, och kan känna sig säker på att han eller hon är villig och är aktiv att engagera sig för att lösa problemet tillsammans med den som frågar.

Säker – Anger den omfattning i vilken man känner sig personligen nöjd när man frågar en annan teammedlem om information eller råd om arbetsrelaterade ämnen

- **Relationer som förtydliga rigiditeter i ett nätverk** – Dessa relationer betonar restriktion i ett nätverk

Beslutsfattande – Indikerar vem man går till för att fatta viktiga beslut

Kommunicera mer – Det skulle vara mer effektivt i arbetet om man kan kommunicera mer med andra teammedlemmar. Förena personliga relationer är att producera ett meddelande åt gången. Hart och McLeod (2003) betonar betydelsen av kommunikation som nyckeln till konstruktiva egenskaper av teammedlemmars relationer. Ren kommunikation, antingen den är i skingrad eller ett ansikte mot ansikte möte, över datormedier eller ljudkanaler, kan förbättra jämlika relationer i geografiskt skingrade team. Främjar varierande uppgiftsrelaterade kommunikationer vill utveckla närmare personalrelationer i

geografiskt skingrade team.

Teamet – Indikerar dimensionen med människor som försörjer teammedlemmarna med informationer och uppgifter som är nödvändiga för att de skall kunna göra sina jobb.

Makt hos inflytande – Indikerar omfattningen där teammedlemmar som har stort inflytande, dvs. människor som har dragningskraft, har stor betydelse eller stor påverkan i företaget

- **Relationer som förtydliga välbefinnande och stödande i ett nätverk.**

Uppfattning och vänskap – Indikerar hur mycket man tycker om varje medlem. Ange dem teammedlemmar som du anser dig vara personlig vän med, de som du ser mest frekvent för informella aktiviteter.

Karriär och personligt stöd – Antyder vilka som bidrar till din professionella tillväxt och utveckling. Indikerar teammedlemmar som du vänder dig till för personligt stöd när ditt arbete går snett, ett projekt håller på misslyckas eller är frustrerad med vissa beslut. Resultaten av Hart och McLeods (2003) studie föreslår nära relationer i geografisk skingrade team är ett viktigt faktum för fullbordande av uppgiften, individuella tillfredställelse och utveckling. Dessa resultat innebär att teammedlemmar ger varandra hjälp eller stöd för att bygga relationer.

Arbetsförmåga och förtroende – När du interagerar med en viss medlem, hur påverkar detta din arbetsförmåga? Indikerar medlemmar i teamet som du har förtroende för, att ditt bästa alltid är i deras åtanke.

Skapa förtroende och ömsesidighet för social sammanhållning eller dra nytta av att ha låg redundans. Kostova och Roth (refererad i Salk & Arya, 2005) delar in socialt kapital i olika nivåer. Det första, privata sociala kapitalet refererar till den strukturella positionen av individer i olika sociala nätverk och hur dessa nätverk kan vara till nytta för varje enskild individ. Privata sociala kapital bildas och bevaras av individuellt definierade skiftnycklar. Det blir ett öppet socialt kapital när det är tillgängligt och kan utnyttjas, inte bara för dem som har skapat dem, utan också för hela teamet. Kostova och Roth menar att socialt kapital inte bara bör vara skådat i termer av det värdet som fås från nätverksstrukturen, utan det är kunskaper som fås från denna mobilisering, bland annat inkluderade förtroenden, tillgångar och information.

Så länge socialt kapital ökar, finns informationsfördelar av svaga förbindelser. Att kommunicera över nationsgränser kräver åtminstone några viktiga starka förbindelser. Svaga förbindelser innebär tappad kontakt med olika kedjor av aktörer, som är effektiva för att samla ihop olikartad information. Starka förbindelser, vilket typiskt kräver tid, ömsesidighet och starka förtroende, är centrala för att få mycket stöd och engagemang från de enskilda individerna. Båda förbindelser är viktiga för gemensamt socialt ansvar (CSR) för teamet.

När MNT ramar in CSR: s inflytande, sätter både svaga och starka förbindelser

igång. Öppna gemenskaper kan ha avsevärd betydelse för privata sociala kapital utanför MNT. Om både svaga och starka förbindelser hanteras kan dessa tendera att bli svaga eller obefintliga. Starka förbindelser är speciellt problematiska, eftersom det råder brist på grupperande och kompetenser så väl som fördelen av att ha tidigare nära gemenskap till andra. I MNT är starka förbindelser en av förutsättningarna.

Anskaffning och användning av socialt kapital på en hög nivå av CSR är svårt, då informationen oftast kommer från olika avsändare som uttrycker sig på olika sätt förvirrar informationen mottagarna som också får skilda uppfattningar. Eftersom den komplexa naturen av CSR: s utmaningar, allianser och behovet för bildning av subkultur hos MNT med en CSR orienterad förståelse. Dessa aktiviteter behöver sträcka sig över nationella gränser, som stöd för den verbala och bokstavliga kommunikationen av positivt engagemang från organisatoriska teammedlemmarna. Med tanke på de enorma olikheterna inom MNT, kan användning av det sociala kapitalet användas som det primära kriteriet för medlemskap för att lyckas med CSR. CSR: s medverkan är en signifikant aspekt av arbetets roll, speciellt för MNT. Genom ständigt byggande av interna kretsar och sociala kapital, skapar lärandets kontext motivation till CSR och gör det till en central del av organisatorisk identitet.

Sammanhållning och engagemang är speciellt viktigt i MNT då sådana arbetsgrupper är oftast formade speciellt för att integrera över landsgränser (Ambos & Schlegelmilch; Chai; refererad i Gibson & Grubb, 2005).

Maznevski och Chudoba (2000) förklarar att effektiva globala virtuella team utvecklar regelbundet omväxlande mönster av interaktionshändelser, med den rytm som är definierad genom regelmässiga intensiva ansikte mot ansikte möten har högre nivåer av beslutsprocesser, komplexa meddelanden, och för relationsbildningar. Den övergående rytmen är strukturerad genom en definition av att öka regelmässiga, intensiva ansikte mot ansikte möten i början, till följd av mindre intensiva, kortare interaktionshändelser genom användning av olika medier. Längden av tid som behövs mellan ansikte mot ansikte möten beror på den nivå av ömsesidiga beroenden som krävs för uppgiften och den grad av gemensam syn och de styrkor relationer bland teammedlemmar ger.

Maznevski och Chudoba hävdar istället att effektiva globala virtuella teams resultat är en funktion av ändamålsenliga interaktionshändelser och strukturer av dessa händelser i en förgänglig rytm. Inom strukturen för teknologins tillgänglighet, stämmer effektiva interaktionshändelser överens med formen för funktionalitet och komplexitet, vilket i tur och ordning påverkar uppgiftens och gruppens karaktär.

Kommunikationer i mycket starka relationer och blandningen av kommunikationer i geografiskt skingrade teams relationsutveckling, inkluderar både uppgiftsrelaterade interaktioner som nära personliga relationer med medlemmar som behövs för att kunna fokusera på sina och utföra sitt arbete. Hur kan ledare agera för att befrämja relationer mellan geografiskt skingrade teamkamrater? Hart och McLeod (2003) poängterar behovet av att främja kommunikation, bereda möjligheter för delat lärande, ha kännedom om teammedlemmars deltagande och potentiella förändringar om teambyggande processer genom att i första hand fokusera på uppgiften.

Noterar både frekvent och typ av kommunikation mellan teammedlemmar. Utbyter deltagarna information, uttrycker förvirring eller löser missförstånd? Vilka teammedlemmar deltar mindre eller mer? Är teammedlemmar med svagare förbindelser i teamet eller är de som förutsätter en stark nivå av gemensam förståelse? Försöker förstärka de försvagade team relationer genom att slå sig ihop om delat ansvar och låta dem interagera mer frekvent.

I starka personliga relationer är kommunikation frekvent men kort. Hart och McLeod föreslår att identifiera frekvensen och längden av meddelanden som avviker mellan teammedlemmar med starka och svaga relationer. Den starka, klara kommunikationen mellan teammedlemmar som har nått en stark relation demonstrerar en grad av gemensam kunskap eller ett gemensamt språk. Förståelse har redan inträffat genom relationsutvecklingsprocessen. Sådan förståelse kan vara en kritisk faktor i ett lyckat team som är under hård tidspress för prestation. Det är utbytet av ren relevant information som leder till delade uppfattning i geografisk skingrade team, det fokuserar på vad som är viktig för deltagarna, genererar gemensamt språk och nya kunskaper.

Show et al. tar upp olika (refererad i Earley och Gardner, 2005) regler som behövs för team interaktioner och medlemmarnas delaktighet för sociala interaktioner inom teamet. Till exempel regler för hur en teammedlem bör interagera med en annan teammedlem inom teamet? Hur konfliktlösning fungerar, hur belöningen är tilldelade bland teammedlemmar?, etc. Regler är till för att teammedlemmar skall kunna interagera socialt med varandra, och är viktigt för att skapa en hälsosam social miljö inom teamet. Om dessa regler är inkonsistenta använda eller otydliga inom en MNT, kan teammedlemmar sannolikt misstro varandra och kan därmed skapa mänskliga konflikter som i sin tur leder till minskad effektivitet.

3.9 Effektivt globalt ledarskap

Om ingen tar ansvaret för att kommunicera framtida avsikter för teammedlemmars ställningar, leder detta till att de är osäkra angående sin ämnade roll och sina uppgifter tills uppgiftens planering är utvecklad och genomförd. En global teammedlem säger:

“I really do not know where I will go on from here, or after this project, what my role is going to be,” whereas another says, “I think one of our roles is to find our role—to find out what we can do, and how to actually make it work.” (Lagerström & Andersson, 2003, s. 90)

Chefer anger vid Hinds och Kieslers (2002) studie om svåra analyserande prestationsproblem som gömmer sig bakom dessa distanser. Distanser hindrar kommunikationer som beror på diskreta, oftast inte verbala beteenden, vilket behövs för att vara effektivt i rollen som en projektledare.

Tidsskillnader förstärker effekter av fysiskt avstånd. Författarna nämner vidare att distribuerade teammedlemmar möter utmaningen av att hitta varandra på samma tid, i olika tider. Globala konferensamtalen fångar människor på olika tider av dagen. En rådsökande gör konferensamtalen bara sent på kvällen eller tidigt på morgonen, för att teammedlemmar spänner alla timmar av dagen. En teamledare lyssnar uthärdande som

en inre egenskap som är nödvändig i hans roll, det gäller både för tidsförskjutningen och vid konferenssamtal.

En av USA: s teamledare anser att följande krävs för att vara en global ledare:

Leaders need to be aware of something as simple as time zones... I need to have an internalized global clock so that I can create functional steps across time zones, people who are awake now need to have answers for people who are asleep – basically I need to facilitate a cyclical exchange of knowledge across locations. Multinational team leader, San Jose, California, USA (Joshi & Lazarova, 2005, s.282)

Hinds och Kieslers studie visar att tid är mer ett hinder än fysiskt avstånd för teammedlemmar att lösa tekniska problem i spontana möten. Avlägsna teammedlemmar blev kallade i spontana video- eller telefonkonferenser när de kan, men oftast globala tidsskillnader tyder på att deras motsvarigheter inte är tillgängliga.

Författarna förklarar vidare att i geografiska skingrade team, ledare bör lämna noggranna uppmärksamheter för normer och kommunikationssystem. De bör utbilda teammedlemmar om fallgropar av misslyckande till delade situationsinformation och gör antaganden om avlägsna teammedlemmar och platser. Teamledare bör övervaka effektivitet av kommunikationsprocesser över avlägsna platser som en regelmässig del av deras arbete.

Kirkman & Shapiro och Sosik et al. menar att (refererad i Jung, Sosik & Baik, 2002) ledarskap av globala team kan påverka teammedlemmar med att lägga värde på teamarbete och uppskatta deras differenta kunskaper, färdigheter, förmågor, och kulturella olikheter genom att understryka betydelsen av kollektiva handlingar för att arbeta i komplexa globala och sociotekniska miljöer. Hart och McLeod (2003) hävdar dessutom för att öka förståelse och följaktligen starka relationer, måste ledare ge virtuella teammedlemmar skäl för att arbeta tillsammans virtuellt. Det är ledarens roll att främja uppgiftsrelaterade interaktioner genom ökning av ömsesidigt beroende och tillit på en annan för lärande och utveckling. Likadant, organisationskulturer som auktorisering av anställda och stödjer deras grupp initierade aktiviteter förhöjer rollen av gruppens styrka och prestationsförväntningar.

Teamledarna kan påverka denna process genom strategisk användning av teambyggande ingripanden. Genom att starta med intensiv uppgiftsrelaterad kommunikation i distans, och därefter följa med ansikte mot ansikte möten för teambyggande före återvändande till distansplatser för vidare utveckling av arbetet. Bortåt alla existerande ansatser och program för teambyggande, förordnar teammedlemmar för att börja med att dela med sig personliga informationer innan början av uppgiftsaktiviteter. I ett ansikte mot ansikte kontext, sociala och personliga antydningar tynger uppgiftsrelaterade saker ner. Det är därför explicit uppmärksamhet till personlig data tidigt för att underlätta formationen av relationer. I en elektronisk kontext med minskade sociala antydningar, är uppgiftsrelaterade saker mer framträdande och tidigt uppmärksamma, eftersom dessa saker framträder till att underlätta formationen av relationer. Båda strategier kan vara experimenterande för att kunna se vilka som arbetar bäst för globala skingrade virtuella team.

3.9.1 Global ledarkompetens

Kompetensen för teamledaren är nödvändig för att effektivt kunna leda MNT. Litteraturen som rekommenderar globala ledares kompetens omfattar delvis personlighetsfaktorer, exempelvis öppenhet, har en kognitiv komponent, till exempel kunskap om främmande kulturer, och en beteendekomponent, exempelvis förmåga att modifiera beteende för kulturella villkor (Earley & Ang; Thomas & Inkson; refererad i Joshi & Lazarova 2005).

Joshi & Lazarovas (2005) studie om MNT: s ledarkompetens med 500 hårdvaru- och mjukvaruföretag refererar till företaget Company HITech. Företaget finns i 45 länder och har huvudkontoret i Kalifornien i USA. Författarna intervjuade 89 MNT teammedlemmar och 50 MNT ledare. Författarna identifierade ett antal viktiga kompetensfaktorer som ger både möjligheter och komplexitet i en MNT miljö. Dessa kompetensfaktorer delas in i olika prioritetsordningar. De kärnfaktorer som är viktiga både för MNT ledare och MNT medlemmar är kommunikation, ledning och målsättning, motivation och inspiration av samarbete. Andra ledarskapskompetenser främst för MNT ledare är hantering av kulturella olikheter, auktorisering av teammedlemmar, anskaffning av resurser och till sist handledning och träning. Den sistnämnda underlättar hantering av kulturella olikheterna, och ger också MNT ledare bättre möjligheter för att fatta kvalitativa beslut som i sin tur gynnar auktorisering av teammedlemmar (Joshi & Lazarovas, 2005; Kayworth & Leidner, 2001). En majoritet av teammedlemmar i Kina, Ryssland och Östeuropa identifierade resursanskaffning, handledning och träning som central ledarkompetens.

Vidare anser Kayworth och Leidner att för effektivt teamledarskap fordras att man:

- Bygger förtroende och engagemang
- Stärker föreningar och utjämnar färdigheter
- Hanterar yttre relationer
- Skapar möjligheter för andra
- Gör faktiska arbeten
- Skapar en stödjande miljö
- Uppträder som en modell
- Väljer effektiva teammedlemmar

Kayworth och Leidners studie visar vilka egenskaper teammedlemmar anser att en effektiv virtuell teamledare bör ha:

Kommunikation

- Bereder kontinuerlig feedback
- Engagerar i regelmässig, snabb kommunikation
- Försörjer en klar, detaljerade bild av uppgifter

Förståelse

- Mottaglig för planer från teammedlemmar
- Värderar teammedlemmars åsikter och förslag
- Uppvisar omtanke och delaktig i teammedlemmars problem
- Uttrycker ett personligt intresse för teammedlemmar

- Lär känna andra teammedlemmar

Uppgiftens klarhet

- Klart definierat ansvar av alla teammedlemmar
- Kunna utöva auktoritet för att vara säker på att teammedlemmar följer genom bestämda ansvar
- Kunna handleda virtuella teammedlemmar som en överlämning

Ledarskapsattityd

- Bestämd
- Visar omsorg
- Förmåga att relatera till teammedlemmar i deras nivå
- Överensstämmer över projektets tillvaro

Gibson och Grubb (2005) tar upp att chefer eller teamledarna finner likheter bland teammedlemmar, dvs. gemensamma karaktärer hos teammedlemmar, och uppmuntrar varje teammedlem att utnyttja fördelar av dessa likheter som ingår i de olika kategorierna. Schweiger, Atamerb, och Caloris (2003) forskning uppenbarar vidare betydelsen av gemensamma intressen och fokus på utförandet. Det är mycket lätt i geografiska distansteam, när prioritet konkurrerar om teammedlemmars tid, när medlemmar oftast inte endast ägnar sig åt ett projekt, språk och kulturella företeelser skapar barriärer för teamprestanda. Teamledare spelar en central roll i att upprätthålla fokus på prestation. När det är gemensamma intressen bland skilda enheter, blir de motiverade att avsätta resurser.

Från ett akademiskt perspektiv, föreslår Randolph och Sashkin (refererad i Joshi & Lazarova 2005) vad som kan förbättra MNT teams prestanda om teamledarna använder följande tre synsätt, att sprida rätt information, skapa självstyrande över landsgränser och omplacera hierarkiska processer med självorganiserade teamarbete.

3.9.2 Forma gruppkännedom

Konstruktörer av samverkande datorsystem har försökt att bygga system som stödjer formationen av gruppkännedom (Dourish & Bly, Fussell et al., Gutwin et al., Steinfeld et al.; refererad i Hinds & Kiesler, 2002). Dessa inkluderar aktivitetskännedom, tillgänglighetskännedom, processkännedom, och social kännedom.

Aktivitetskännedom är kunskap om projekterelaterade aktiviteter av andra teammedlemmar, till exempel, att känna till vad andra har för göromål i vilket ögonblick som helst. Tillgänglighetskännedom är att veta huruvida andra är tillgängliga för att mötas eller delta i en aktivitet, genom alternativa former av kommunikation, exempelvis ansikte mot ansikte möten, telefonsamtal, on-line chat, etc.

Processkännedom är informationen om uppsättning och samordning av arbete, att bestämma vem skall göra vad, vad skall göras i nästa steg och när arbetet är utfört. Social kännedom är informationen om teammedlemmars relationer, stödjer teammedlemmars insatser, kunskapen om teammedlemmar, och speciellt om deras sociala situation, vad de har för aktivitet utanför kontexten av arbetet.

Pådrivningar i början förekommer när teamledaren stressar uppgiftsobjektiven för att möta dessa teammål. Effektiva ledare måste kunna följa framstegen av andra teammedlemmar och införskaffa förbindelser med, och kännedom om vem som gör deras del för att förutse problem och integrerar teammedlemmars medverkan. Den andra kännedomen är att ta reda på vad andra medlemmar i teamet har för göromål. Effektiva ledare måste ta hänsyn till andra teammedlemmars arbetsprestation, svårigheter utanför verkningsområdet av projektet, till exempel deadline för ett annat projekt.

Zacarro, Blari, Peterson och Zazanis anser (refererad i Hinds & Kiesler, 2002) att i början av projekt i ett distribuerat team, effektiva ledarna behöver initiera och utforma strategier för arbetet om hur teammedlemmar bör arbeta tillsammans. Ledare skapar interaktionsmönster som är nödvändiga för ett lyckat team. Kozlowski, Gully, Salas och Cannon-Bowers (1996) poängterar vidare (refererad i Hinds & Kiesler, 2002) att när ledare tidigt sätter teamet i rätt spår, skapar de utbyte av information som stödjer gruppkännedom, och teamet känner sig sannolikt mer självsäker i sin förmåga till arbetet, vilket motiverar till att arbeta kompakt i teamet.

Barczak och McDonough (2003) definierar fyra principer för att chefer skulle kunna leda globala team mer effektivt:

1. Träffas ansikte mot ansikte från början

Hålla en eller två dagars träff innan projektet börjar är ett effektivt sätt att öka projektets prestanda. Dessa möten är till för att teamet skall kunna få möjlighet att sätta mål för projektet, arbeta fram projektplan och definiera ansvar och uppgifter för varje enskild teammedlem. Likaså måste schema och milstolpar framställs. Detta är speciellt viktigt för globala teammedlemmar med tanke på att de skiljer sig åt vill de veta vad de har för arbetsuppgifter och vad de är ansvariga för. I detta tillfälle tas också upp olika policier för hur teammedlemmar kommunicerar sinsemellan och hur olika beslutsfattanden går tillväga inom teamet. Exempelvis när viktig information bör skickas via e-post medan information som är relaterad till viktiga beslutsfattanden bör göras via ansikte mot ansikte, telefonkonferens eller videokonferens.

2. Träffa i minst tre dagar

Att träffas i minst tre dagar ger möjlighet för globala teammedlemmar att bygga gemenskap med andra teammedlemmar, lära sig om hur man kommunicerar med varandra och därmed kan förtroende ökas. Kommunikation bland teammedlemmar är viktig för att bygga gemenskap ibland medlemmar i teamet. Genom att teammedlemmar träffas under en längre period, förbättras gemenskapen och förtroende inom teamet och därmed kan kommunikationer ske mer effektivt.

Till skillnad mot de traditionella teamen där människor arbetar i samma byggnad, man känner varandra och har arbetat tillsammans tidigare. Har också dessa traditionella teammedlemmar samma organisationsklimat, liknande värderingar och normer. Kommunikation mellan teammedlemmarna blir mycket enklare och smidigare.

3. **Ökning av den kvantitativa och den kvalitativa kommunikationen**

Språkskillnader gör mängden kommunikation mer nödvändig och utförlig informationsfördelning förekommer i globala team för att kunna lyckas. Studien visar att ökning av antalet ansikte mot ansikte kommunikationer inte direkt relaterade till ökning av prestanda i projektet. Regelbundenhet, kanske till och med veckomässiga telefonkonferenser eller även telefonsamtal, kan vara lika effektivt.

Kulturella och språkliga skillnader gör alla typer av kommunikation svårare. Det krävs ytterligare många interaktiva kommunikationer bland teammedlemmarna, dels för att vara säker på varandras uppfattningar och dels för att komma överens om vad som skall utföras i nästa steg. Genom att e-posta komplexa eller detaljerade dokument innan en telefonkonferens kan ge teammedlemmar som inte är bra på det aktuella språket, lite tid för att kunna behandla och ta del av informationen för att sedan kunna förstå den bättre.

4. **Hålla möten för projektutveckling**

Hålla periodiska projektutvecklingsmöten under projektet har en positiv verkan på det totala projektets prestation. Projektteam använder oftast virtuella möten för att uppdatera utvecklingen. Uppdatera utvecklingen under projektets gång är viktigt för att:

1. Hålla teamet fokuserat på projektmål
2. Kvarhålla engagemang för projektet och dess mål
3. Öka motivationen för arbetet
4. Bevara gemenskapen inom teamet

3.10 Effektivt globalt teamarbete

Trompenaars och Hampden-Turner (2004) anser att team är som kunskapsgener inom själva kroppen för samarbetet. De kombinerar idéer med lösningar, med entusiasm och emfas. De förenar dessa värden av individualism med överenskommelser, eftersom de är tillräcklig små för att kämpa för personlig kreativitet, ändå tillräcklig stora för att skapa innovativa projekt och driva igenom dem. Team är inte kommitté, men förbinder varandra att utföra det faktiska arbetet. Hinds och Kiesler hävdar vidare att riktningen för samarbetsfunktioner sannolikt beror på behoven och relativa färdigheter hos teammedlemmarna. Teamkamraters samarbete är mellan två teammedlemmar på samma professionella nivå. Som kontrast, är lärandets samarbete mellan teammedlemmar på olika professionella nivåer. Lärandets samarbete uttrycker ingående maktskillnad och kunskapsdifferens som djupgående kan påverka samarbetsprocessen. I många lyckade lärande samarbeten, behandlar en teammedlem en annan teammedlem i samma mening som lika intellektuell, vilket ger auktoritet att utmana varandras tänkande.

Distans har visat sig ha en stor effekt på vem som kan vara trolig att samarbeta med (Allen, Kraut, Egio & Galegher; refererad i Hinds & Kiesler, 2002). Kraut et al. tar upp (refererad i Hinds & Kiesler, 2002) att ett argument för detta är närhet, vilken kan frambringa frekvent kontakt som i sin tur frambringa arbetskonversationer, och

därefter skapa samarbete i ett projekt. Tid och pengar och många pragmatiska faktorer gör samarbete som korsar distans ännu svårare.

Earley och Mosakowski (2000) beskriver att en utmaning för att möta MNT är effektivt och fungerande samarbete och att undviker onödiga konflikter som förstör teamet. Ett lyckat MNT kan kännetecknas av en integrerad och synestetisk kultur, eller som ibland refererar till en hybrid kultur. En hybrid teamkultur refererar till en snabb och enkel uppsättning av regelverk, förväntningar av arbetskompetens, den individuella medlemmens uppfattningsförmåga inom teamutveckling och engagerande av teammedlemmarnas ömsesidiga interaktioner.

Show et al. (refererad i Earley och Gardner, 2005) föreslår istället att fokus bör ligga på bidrag till en affärsstrategi, som riktar sig till företagets strukturer och system. Eftersom MNT oftast arbetar med komplexa uppgifter, på distans ifrån varandra, är målskapande inte den enklaste uppgiften. Teammedlemmar som har samma syfte och målsättning är mer effektiva än de som har inkonsistenta och fragmenterade mål. Styrkan hos teamet och organisationen är baserad på människans betydelse, dvs. de individuella insatserna för teamets effektivitet att hantera problem och förbättra sina liv genom den planerade insatsen. Smith och Blanck (2002) menar vidare att distans gör det svårare att upptäcka avvikelser från projektförväntningar. Det är påtagligt för lokala teammedlemmar att kommer bort från teamets mål, men denna avvikelse varar längre och är således mer allvarig när den är utanför synen. Både teamledare och chefer vid distans måste kontrollera mer än för lokala team, där alla teammedlemmar är på samma plats och fokuserar på projektförväntningar.

Earley och Gardner (2005) förklarar ytterligare att en effekt av målet för en prestation är genom förbättring av det strategiska tänkandet för uppgiftens genomförande. Likaväl, ökar rolltydlighet och regler för social interaktion förståelse för uppgiften och dess genomförande. Den här typen av prestations- och beteendeövervakning som ligger i bakgrunden är relaterad till förståelse för uppgiften. Studien av Kirkman och Shapiro (2005) visar att viljan för teamprestation beror på faktorer på djupare nivå, som kulturella värden och jobbattityder som är mer betydelsefulla än faktorer som demografiska karaktärer hos teammedlemmarna.

En vision kan vara effektiv om teamet kan förvandla den i långsiktiga teamstrategier och kortsiktiga operationspolicies såväl som specifika mål, planer, och uppgifter. I sin innersta natur är ett team en målsökningsgrupp. När teamets vision och syfte är utvecklat, måste teamet identifiera uppgifter för att åstadkomma dessa mål. Effektiva uppgifter för ett team har nio karaktärer (Zaccaro & Marks; refererad i Marquardt & Horvath, 2001), de måste:

1. Vara svåra
2. Vara specifika
3. Vara länkade till resurser och förmågor
4. Vara mätbara
5. Förse ett underlag för teamåterkopplingar och belöningar
6. Generera överenskommelser
7. Vara flexibla och bearbetbara
8. Samordnas vertikalt med andra organisationsmål
9. Samordnas horisontellt med andra team och enheters mål

En studie av Govindarajan och Gupta (refererad i Bondi Vision, 2002) visar att utav 70 globala team ansåg endast 18 procent ha varit mycket framgångsrika. Enbart en tredjedel av dessa globala team ansåg att deras resultat varit mycket otillfredsställande. Femtioåtta chefer från nio amerikanska och europeiska storföretag fick rangordna ett antal uppgifter efter hur betydelsefulla de ansågs vara för att skapa effektiva, globala team. De fick även uppge upplevd svårighetsgrad. De tre uppgifter som ansågs mycket viktiga för teamets framgång, men samtidigt mycket svåra att uppnå var:

1. Att skapa förtroende mellan teammedlemmar
2. Att övervinna kommunikationshinder
3. Att samordna individuella mål

Govindarajan och Gupta markerar vidare ett antal huvudelement som underlag för effektiva, globala team:

1. Formulering av syftet

Hur teamets problem och uppgift formuleras får stor effekt på medlemmarnas engagemang. Då teamet ofta består av medarbetare från olika funktioner eller bolag inom en koncern är det viktigt att skapa en formulering som motiverar alla. En extern fokus minskar risken för uppkomsten av konflikter.

2. Tre viktiga frågor bör gås igenom vid val av teammedlemmar

Hur många medarbetare ska ingå i teamet?
Hur balanseras individuella olikheter?
Vem är lämpligast att leda teamet?

3. Hantering av teamprocesser

Ömsesidigt förtroende är en kritisk faktor för teamets framgång eftersom det uppmuntrar samarbete och motverkar improduktiva konflikter. Forskning visar att människor litat på varandra i större utsträckning då de har gemensamma intressen, kommunicerar regelbundet och arbetar i liknande kulturella miljöer. Dessa förutsättningar är oftast svåra att skapa i globala team.

Nedanstående aktiviteter bistår teammedlemmar att bygga förtroenden, förbättra kommunikationsförmågan och motivera till samarbete:

- Ansikte mot ansikte möten, detta är speciellt viktigt i början av ett samarbete
- Språkutbildning
- Information och diskussion kring kulturella skillnader
- Koppling av belöningar till teamets gemensamma resultat
- Variation av ledarskapet - Låt teamet ledas av medarbetare från olika länder och funktioner
- Gemensamma anekdoter, framgångsexempel och minnen
- En gemensam webbsida, nyhetsbrev eller liknande

Johnson och Johnson (2003) föreslår att samordna insatser för att uppnå gemensamma mål, måste teammedlemmar övervinna sina medmänskliga färdigheter av:

- Att känna och tro på varandra
- Att kommunicera riktigt och otvetydigt
- Att acceptera och stödja varandra
- Att lösa konflikter konstruktivt

Teammedlemmarna måste likaså övervinna dessa gruppferdigheter:

- Avsätta varje teammedlem att vara engagerad i tydliga gemensamma mål som framhäver teammedlemmarnas ömsesidiga beroende
- Tillföra riktig och fullständig kommunikation bland teammedlemmar
- Bereda ledarskap och lämpligt inflytande
- Flexibel användning av beslutsfattande procedurer som försäkrar alla alternativa riktningar av handlingar, som godtar en rättvis och fullständig handläggning, att resonemang och slutsatser är uppmanade och kritiskt analyserade

Zweifel (2003) identifierar istället ett antal viktiga sociala faktorer för globalt medlemskap:

- Respektera andras idéer och andra kulturer. Var artig, använd de bästa beteenden, inte vara högljudd
- Interagera med människor som individer, inte som kulturdelar
- Lyssna när människor berättar om sina problem. Undvik att direkt lösa problemet. Att lyssna är oftast tillräckligt för att lösa problem
- Vara öppen för inläsning och lärande. Teammedlemmar kan lära enormt mycket från andra kulturer. Om någon tycker att han eller hon redan känner en kultur och ingenting är nytt, finns det sannerligen ingenting att lära sig. Att skapa förståelse för ett land eller en kultur kan vara en livstidsuppgift
- Följa upp löften och överenskommelser

3.10.1 Konstruera ett team

Snow, Davison, Snell, & Hambrick (1996) definierar fyra steg för teambyggande processer:

Steg 1: Forma teamet

- Användning av diagnostiska verktyg för att bestämma teamresurser
- Förstår uppgiftens kontext och mål

Steg 2: Fokusera på teamet och dess mission

- Teambyggandets övningar
- Utveckla teammissioner och normer
- Klargörande av mål och prestandautsträckningar
- Kulturell mottaglighet

Steg 3: Upprätthålla teamet

- Gruppminnet – visuellt protokoll av överenskomna bestämmelser och handlingsplaner
- Överför färdigheter till teammedlemmarna
- Tid för att utöva och att bli ett bättre team
- Ständigt uppdaterad med andra teammedlemmar

Steg 4: Överför lärande genom organisationen

- Fira, publicera och belöna lyckade insatser
- Granska grupprocesser med teamet och medlemmarna
- Överföra lärande till andra team och teammedlemmar

3.10.2 Konventioner

Hinds och Kiesler (2002) nämner att när en grupp engageras till en konvention, måste konventionen korsa en acceptabel tröskel, vid den tidpunkt då en kritisk skala är nådd. Ett sätt för att nå en acceptabel tröskel är genom övertygelse av någon förmedlare, vanligtvis en chef. Ett annat sätt är om konventionen blir en del av den institutionella proceduren och därför inte fastställer någon särskild konvention för teamet.

Teammedlemmar rättar sig inte efter procedurer när de först definierade deras användarbegäran. Många konventioner till nya virtuella arbete kan inte basera på tidigare specifikationer för pappersbaserade arbeten. När den acceptabla tröskeln är nådd, blir konventionen internaliserad och är i och med detta införlivad som en vana. Internaliserade konventioner i virtuella arbeten är inte det enklaste. Vana är svår att förändra, och det krävs flexibilitet för att anpassa sig till konventioner för den dynamiska naturen av arbetet.

Konvention kan förstärka distribuerade teammedlemmars föreställning till samarbete. Det stimulerar sociala band och förstärker idéer för användarna som använder sig av ett gruppvarusystem, vilket är ett grupp försök till samarbete. Känna till konventioner hjälper teammedlemmar att tolka beteenden och situationer av angelägenheter i teamet. Konventioner bereder ett ramverk som tolkar och förutsäger grupp beteenden. De är speciellt värdefulla i distribuerade arbeten när informationen är begränsad, och handlingar som behöver tolkas.

3.10.3 Företagskultur

Zajonc hävdar (refererad till Hinds & Kiesler, 2002) att när människor är i närvaro av andra åhörare, det kan vara andra teammedlemmar eller någon annan, förändras deras prestanda. När de arbetar med välbeprövade eller enkla uppgifter i den andras närvaro ökar deras uppmärksamhet, motivation, och tempo. När människor arbetar med svåra uppgifter som teammedlemmen medveten om att han eller hon glömt bort, kan den andras närvaro vara distraherande, precisionen minska och ökad stress skapas. Herbsleb, Mockus, Finholt och Grinters forskning föreslår däremot (refererad i Hinds & Kiesler, 2002) att den andras närvaro ökar uppmärksamhet, social verkan och förtrolighet. Det är distribuerade arbete som orsakar att människor är utanför en annans syn och leder till deras komparativa ouppmärksamhet mot teammedlemmar, detta kan medföra en lägre nivå av ansträngning, eller en ökning i befrielse.

Många teammedlemmar har många uppgifter och roller att utföra, det handlar om att dra deras uppmärksamhet från många riktningar. I frånvaron av teammedlemmar, är de sannolika att välja uppgifter med mer direkt begäran på frånvaron av andra. Till exempel, om uppgiften och kompensation av ömsesidiga beroenden är låg och arbetet är komplext, bör ensamarbete vara till fördel avseende prestanda, för att det skulle vara liten avkoppling från andras närvaro och uppmärksamhet.

Trompenaars och Hampden-Turner (2004) beskriver att det finns fyra företagskulturer som bryter våra egna roller, inte bara för att de är olika, de är polariserade. Polaritet kontra förlikning måste vara synergin. Utan några initiala olikheter eller differenser mellan människor eller kulturer, finns det ingenting att förena. Polariteten är en viktig del för att producera information. Det behövs distinktioner och att kunna kombinera dem, därför låter man dessa polariteter vara för en stund.

De fyra företagskulturerna är:

1. Kuvös

En kultur som är både personorienterad och jämlikhetskämpe. De är högkreativa och odlar nya idéer. Här refereras inte till affärsodling i sig, men användning av odling som en metafor för att komma med kreativa idéer. Sådana organisationer är jämlikhetskämpar för att vem som helst, i vilket ögonblick som helst, oavsett status, må komma upp med en vinnande idé. De är personorienterade. Egenskaper som hör till den här kulturen är individualitet, idealitet och skiljaktighet. Ledarstilen är genomgående delad munterhet med arbetsinnovatörer.

2. Roboten

Roboten är en jämlikhetskämpe, uppgiftsorienterad kultur i vilket projektteamet styr mot fullbordande av teamuppgifter. De är typiskt mångdisciplinära, tar från de varierande funktionerna i organisationen, bara för de personer som är viktiga för att fullborda sina uppgifter. De är jämlikhetskämpar för vilka kunskaper relevanta till de gemensamma problemen alltid är en öppen fråga. Egenskaper som hör till den här kulturen är sällskaplig, realistisk, förvandlingsbar och målsökande. Teamledare leder teamet genom tillämpning av grupp mål. Team med robotskultur hjälper till att skapa och definiera kunskaper som behövs för att vägleda företaget.

3. Eiffeltornet

Eiffeltornets kultur är högstrukturerad, och med en hög byråkrati, noggrann, detaljerad, med ofelbara rutinuppgifter. Alla har en noggrann arbetsbeskrivning, det är bara att åstadkomma en spegel för att följa efter bilar på ett löpande band, med strikt styrning från högsta ledningen. Kulturen är stabil, förutsägbar, säker, rutinerad och beprövad. Egenskaper som hör till den här kulturen är formell, byråkratisk, mekanisk och stilkänsla. Teamledning genom specificerade beskrivningar. Styrkan i det här fallet är ett attribut av den formella anställningen.

4. Familj

Familjkulturen är kanske den äldsta. Ett stort antal företag har sitt ursprung från familjeföretagsamhet, de kan till och med vara börsnoterade. På en global skala finns det fler familjeägda företag än något annat slags av ägande. En familj äger ett Eiffeltorn eller börsnoterade ägda företag har en familjatosfär. Familjkulturen är hierarkisk och lyckan mellan föräldrar som ägare och barn som anställda är mycket bred. Den gamle mannen är respekterad eller fruktad. Han betraktar sina anställda som teammedlemmar i sin familj, vars börda han bär. Japanska bolag, även de som är börsnoterade, är stolta över sina familjeliknande relationer.

Familjkulturen är personlig snarare än uppgiftsorienterad; vem du är, är viktigare än vad du gör. Teammedlemmar i familjteam är inte fullständigt professionella. Den mest fullbordade av uppgifter kan lämna över i tjänst av välförenande. De interna teammedlemmarna har fler fördelar framför de externa. Sådana kulturer är oftast varma, förtroliga, och vänskapliga, men deras interna integration kan fås till ett pris av fattig extern anpassning och de kan krama och pussa varandra i konkurs. Kreativa förmågor kan sällan flyttas ner i en dynasti. Visionen av grundaren är inte förnyad i den generation som efterföljer.

Egenskaper som hör till den här kulturen är informell, patriarkalisk, strukturell och slapp. Ledning genom djup ömsesidighet, uppfyllande av sina plikter för arbetskamrater. I familjkulturen finns styrkan hos personligheter som visas i familjediskussioner. Styrkan ljuger i ledarens historiska roll som grundare eller i ledarens relationer till grundare.

Använda alla fyra kulturer

Pengar har betydelse beroende på kultur. De är bokstavlig kompensation för arbete ledaren inte alls skulle vilja göra i Eiffeltornskultur. De är delvis symboliska i familjkulturen, en symbolik av respekt, en väg som visar omsorg. De används för att främja innovativa aktiviteter i kuvöskulturen. Sannolikt är det pengar som väcker förmåga till innovation. Det flyttar resurser till den plats där genombrottet äger rum. Slutligen, är pengar en symbol för ett lyckat team och insatser av dess teammedlemmar i en robotskultur. Det ger dem mer resurser för att följa upp sin vinst.

En organisation bör lära sig att använda alla fyra kulturerna, även om en kultur är mer dominerande än den andra. Medlemmar av ett team spelar olika roller, dessa roller kan vara helt olika. Ett team är fullt av potentiella konflikter och missförstånd. Ett team utan ett fullt komplement av rollspelare är osannolik till lyckad, hur begåvade dess individuella teammedlemmar än är.

Team är mångnationell, mångdisciplin, och mångfunktionell. Trompenaars och Hampden-Turners studie hittar olikartat team är både mer sannolikt till misslyckad och till lyckad i spektakulära former. Det beror på hur bra grupprocesser föreligger. Olikheter skapar hinder som i sin tur medför misslyckande, men om man övervinner sådana förhinder, kan det bidra till enastående framgång. Olikheter är en risk företag tar när det bestämmer sig för att bygga en lönsam verksamhet, och som alla risker kan företaget lyckas eller inte. Använda homogena grupper är mindre riskabelt, mindre sannolikt för att misslyckas, mer anständig i dess potentiella färdigheter. Ju mer olikartat ett team är, bortom de roller som måste vara spelade i varje fall, desto hårdare det är att hantera väl, men får den högre belöningen för utföranden.

Det är kritiska relationer mellan olikheter och kreativitet. Individer kan inte vara kreativa utan att koppla två eller flera idéer tidigare avlägsen från varandra. Ett välkänt test av kreativitet är den fjärran förenings test. Om en ny idé är tidigare avlägsen, kommer avsändarna från vilka dessa idéer, mycket troligen också ha varit olika. Ju större ändringar som krävs av en idé, desto större risker behövs, men samtidigt fås då större vinster. Den stora fördelen av globala team, med teammedlemmar från varierande länder, är att de är kapabla att skapa en atmosfär av social förtroelighet i vilken kulturellt missförstånd mellan enheterna.

Team bara arbetar väl om olika roller är spelade av åtminstone en medlem. De är levande exempel på enheten som kan kombinera olikheterna. Ju större deras initiala olikheter är, desto större är förändringen av innovation som ökar från deras lösningar, risken av nedbrytning bli också större.

3.10.4 Gruppeffektivitet och individuell medlemsmotivation

Det är synnerligen individuella motivationer som fungerar som grundsten för gruppeffektivitet (Bandura; enligt Earley & Gardner, 2005). Wood och Locke (enligt Earley & Gardner, 2005) påstår att den förväntade kapaciteten har att göra med samspel mellan själv-effektivitet, mål och strategi för att lösa uppgiften. Individer med låg själv-effektivitet är mer självtvivlande, de ställer längre mål för sig själva och är mindre systematiska i sin bedömning av val av strategier för att lösa uppgiften.

Själv-effektiviteten är ett resultat av en individuell process där genomtänkta uppgiften, utförda arbetet och vissa andra faktorer som associerade till den aktuella situationen. Bandura introducerade konceptet av gruppeffektivitet definierade som att tilldela förtroende i en grupp. Han menar att gruppens skicklighet för att organisera och utföra förloppen av handlingar som krävs för att producera given nivåer av färdigheter. Fokusering där först och främst på större sociala gemenskapen, att förena olika resurser med varandra för större gruppverksamhet innebär strukturella ordningar som kan uppnå olika prestanda från samma teammedlem. Själv- och gruppeffektivitet är beroende av varandra. Gruppeffektivitet är baserade på ett urval av faktorer inkluderade uppgiftens kontext, intern och extern stimulans för teammedlemmar, så mycket som gruppstrukturens element där ingår bland annat olika regler, strukturer och olika tillstånd.

Dibson och Vermeulen visar (refererad i Gibson & Grubb, 2005) vidare att styrkan hos subgruppen bör visas som en oavbruten kontinuitet. När teammedlemmar i en subgrupp har många demografiska karaktärer, till exempel nation, kön, ålder, funktion, etc., kan subgruppen lätt bli splittrad. När subgrupperna har nationalitet som gemensamma karaktär, men har olika egenskaper som kön eller yrke och om dessa egenskaper är gemensamma med teammedlemmar i annan subgrupp, kan en bro skapas över andra subgrupper och gruppen kan fortfarande bibehålla en bra atmosfär. Teammedlemmar inom subgruppen vill visa varandra att han eller hon är medlem i gruppen, dvs. han eller hon ingår i gruppen, genom att visa handlingar som samtal, komma med förslag och idéer, fatta beslut, mm.

Hålla projektets tidsplan

De unika egenskaperna av globala team är att hålla projektet i tidsschemat och inom budget, att hitta lämpliga resurser för projektet, att hålla projektets mål stabilt och för att få färdigt projektet snabbt. För att hålla projektet i tidsschemat och för att få klart projektet snabbt krävs förutom lämpliga resurser, ordning och disciplin som också är av väsentlig betydelse. Ordning och disciplin är svårt att åstadkomma när teammedlemmar är geografiskt separerade. De ingår oftast i flera olika projekt samtidigt och har tendens att tappa fokus på det globala projektschemat.

3.10.5 Tidseffekter

Hinds och Kiesler (2002) definierar olika tidseffekter i datormedlade grupper:

Effekter av tidspress:

Fördelar:

- Mer uppgiftsorienterat innehåll
- Större jämställdhet för deltagande
- Större förminskning av sociala olikheter

Nackdelar:

- Bortträngande av betydelsefullt innehåll
- Rationella samtal ger vägen till tidigare samstämmighet

Effekter av tidsantydningar:

Fördelar:

- Antydningar signerar tillgivenhet, socialt anseende, brådskande

Nackdelar:

- Olika tidszoner

Effekter av realtids meddelande:

Fördelar:

- Tillhandahålla styrning av andra interaktioner
- Teamledare har ständiga förbindelser med sina teammedlemmar

Nackdelar:

- Oftast vara serverade

Effekter av förväntade framtida interaktioner:

Fördelar:

- Förbättra mellanmänskliga relationer
- Besegra mediaeffekter

Nackdelar:

- Är inte lämplig för tillfälliga arbetsgrupper

Hinds och Kieslers studie visar när teammedlemmar känner gemenskapen, förutser långtidssammankopplingar, och kan upprätthålla teamet. De idealiserar deras teammedlemmar, presenterar de själva till en annan genom prövning i positiva och

förtrogs sätt, och gör en gentjänst till dessa överdrivna imitationer. Deras kommunikation blir mer intimt och positivt.

Författarna tar vidare upp att för långtidsdatormedierade grupper som teammedlemmar har kunnat lära känna varandra under förhållanden som främjar personliga relationer, var bilderna en besvikelse, minskad affektion och social dragningskraft bland långtidsgrupper som skådar varandra on-line. När tiden är kort, kan en bild bidra till att ge en bra början för normal interaktion, men när virtuella grupper är under vidsträckt förutsättningar för tid och möjligheter, vill de bättre lära känna varandra långsamt, selektivt, och till slut, mer positivt.

3.10.6 GLOBE

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) är ett globalt forskningsprojekt som bildades i början av 1990-talet. GLOBE:s uppgift är att analysera internationella förhållanden mellan social kultur, organisationskultur, och organisationsledarskap (House et al.; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta; refererad i Hanges, Lyon & Dorfman, 2005). GLOBE består av 190 forskare i 62 nationer runt om världen. GLOBE har identifierade utmaningar för MNT i fem olika kategorier (Hanges, Lyon & Dorfman, 2005):

1. MNT i ett långtidsprojekt

1. Välj teammedlemmar förståndigt – Den tidigare ledaren bör överlämna uppgiften till någon på en nedre nivå och inte hålla sig överst på projektet. Yngre medarbetare saknar ibland erfarenhet och behöver därför mycket uppmärksamhet.
2. Utveckla ett socialt kontrakt i början av projektet – Gör det så detaljerat som möjligt för att bevara arbetsflexibilitet. Utser en teammedlem för att bedriva eller koordinera teamet, ansvara för sammankoppling av alla förbindelser och att kompromissa små konflikter.
3. Dokumentera tydliga tecknen av utvecklingen och sprida ut detta till alla teammedlemmar i organisationen – Det kan vara en avslutning av en fas i projektet, kan exempelvis vara feedback.
4. Arbeta fram en periodisk sammanfattning av utvecklingen och distribuera den till alla teammedlemmar i organisationen.

2. Expandering av MNT

1. Bestäm vilka ytterligare kompetenser eller färdigheter som behövs för teamets olika prioritet, för att sedan kunna bjuda in nya teammedlemmar. Om en ny medlem har en unik eller någon värdefull kompetens, eller ersätter en viktig medlem som har lämnat teamet, bör personen tillåtas att delta i teamet.

Bestäm i förväg när nya teammedlemmar kan vara med i teamet. Det bästa är att låta dem komma in i projektets övergångsfaser.

2. Utveckla en diskussionsstrategi och organisationsstruktur för beslut som gäller teammedlemskap.
3. Skapa några enkla dokumentationer av projektets historia, viktigare beslut och framtida tidsgräns. Någon form av dokumentation om tidigare bestämmelser skulle ge nya teammedlemmar ett historiskt perspektiv. Även någon form av kommunikationsstruktur och kultur inom teamet skulle hjälpa nya teammedlemmar att komma in utan större problem.

3. Den enorma storleken av teammedlemmar i MNT

Den enorma storleken av MNT hindrar att ha många ansikte mot ansikte möten. För att lösa problem associerade med den gigantiska storleken av ett MNT bör teammedlemmen:

1. Ha en stark ledare med en frimodig vision när teamet startar, teamledare engagerar både affärs- och förändringsprocedurer för sitt ledarskap.
2. Utveckla ett mönster för kommunikation och arbetssätt inom teamet. Om ansikte mot ansikte möten är omöjliga för hela teamet, skapa ett schema för utvärdering eller skicka ett elektroniskt nyhetsbrev av projektets utveckling.
3. Bilda mindre subgrupper för att låta processerna upplevas som mer personliga och hålla teammedlemmarna engagerade. Speciellt när det är många kulturella och språkliga differenser i gruppen, skapa mindre subgrupper av liknande kultur.
4. Arbeta aktivt för att distribuera information till alla teammedlemmar om utvecklingen i projektet, lita inte på de informella metoder för kommunikation.
5. Ha en administrativ procedur dels för att välkomna nya teammedlemmar och dels för att hämta deras kontaktinformation.

4. Virtuella miljöer av MNT: s kommunikationer

1. Skaffa träning på virtuell kommunikation för teammedlemmar före projektets början, och för nya medlemmar i teamet.
2. Främja effektiva kommunikationer genom att använda gemensamt språk. Engelska är det språk som används i hela världen, men det är omöjligt att begära hundra procent flytande engelska av alla teammedlemmar. Åtminstone bör gemensamma termer i ett projekt vara definierade, diskuterade, förtydligade och ha fullständig förståelse från deltagarna.
3. Grunda en mekanism där vilken medlem som helst kan hämta direkta direktiv från projektledaren för att behålla sysselsättningen tills kommunikationsproblemet är löst.
4. Vara säker på att alla teammedlemmar har ett gemensamt ordbehandlingsprogram och e-post.

5. Kulturella olikheter av globala deltagarna

1. Maktdistans och undvikande orsakat av osäkerhet kan gå i kulturfällor. En stark maktdistans kan exempelvis vara differens av statuspositioner. Kulturer varierar i undvikande till följd av osäkerhet drabbad av olikheter inom teamet, i anknytning till genomförande mot tidsgräns, bearbetning av organisationsstruktur, och differenser i stressnivåer när projektet går vilse.
2. Kontinuerligt påminna teammedlemmar, åtminstone en gång om året om deras speciella kulturskillnader. Det kan utföras genom ett möte eller e-post.
3. Behålla gott humör. Inse både känslomässiga och intellektuella nivåer samt var det råder kulturskillnader. Detta kan göras på olika sätt, till exempel att fråga en teammedlem om en nationell maträtt som visar på skillnaden i olika matvanor. Välja musik som förmedlare, spela musik från din egen kultur och fråga andra teammedlemmar vad helst lyssnar på.
4. Hitta andra teammedlemmar med ett ord i en kultur som är svårt att översätta till din kultur, exempelvis kan ordet ledarskap användas.

4 Analys

4.1.1 Global Kunskapsöverföring

Globala teammedlemmar är separerade på olika platser och inte träffas ansikte mot ansikte lika ofta som teammedlemmar som arbetar i samma lokal. Cummings och Tengs (2003) modell för kunskapsöverföring visar att tydlighet är en viktig faktor vid kunskapsöverföring mellan teammedlemmar. Jag förmodar att med tanke på det långa fysiska avståndet, språkskillnader, andra kulturskillnader mm. kan tydligheten minska risken för missförstånd. Vidare menar jag att det är särskilt viktigt att förtydliga informationen, detta för att sändaren inte skall ta för givet att innehållet i meddelandet är underförstått.

Lärandets kultur i kunskapsöverföringsmodellen är av väsentlig betydelse när det handlar om att frambringa nya idéer. Processen är inte slut när kunskapen är överförd till mottagaren. Om inte kunskapen övas, kan den lätt blir bortglömd och kunskapen kan heller inte utvecklas. Jag anser att teammedlemmar själva måste uppdatera kunskaperna för att kunna följa med i utvecklingen.

4.1.2 Kommunikationer i globala team

En del författare hävdar att ytterligare kommunikation kan förbättra möjligheten till globalisering (Athanassiou & Nigh; refererad i Maznevski & Chudoba, 2000), medan andra författare menar att den ökade mängden kommunikation inte visar sig ha några speciella fördelar (Desancis & Jiang, 2005). Hur mycket kommunikation behövs det egentligen mellan teammedlemmar i ett globalt samarbete? Frekvensen och mängden av information kanske inte har särskilt stor betydelse för teamets prestanda. Jag håller istället med Desancis och Jiangs förslag om att skicka mer informationsinriktade budskap, som befrämjar teamets prestanda, med tanke på att viss information är nödvändig för uppgiftens utförande och att alla gör det på ett konsistent sätt.

Hinds och Kiesler argumenterar (2002) att ansikte mot ansikte kommunikation i distribuerade projekt är inte enbart ett dyrt medium. Det handlar också om teammedlemmarnas uppmärksamhet, deras deltagande i diskussioner, mm. Jag har samma åsikt som Smith och Blancks (2002) antagande om för att lyckas med ansikte mot ansikte möten krävs en resultatbaserade agenda. Jag hävdar därför att det är viktigt att ha någon form av agenda som säger vilka punkter som kommer att tas upp vid ansikte mot ansikte möten, och eventuella beslut som behöver fattas. Detta för att möjliggöra givande och meningsfulla möten.

Boutellier, Gassmann, Macho och Rouxs (1998) föreslår om att teammedlemmar bör träffas ansikte mot ansikte under systemutvecklingens designfas i några dagar för att kunna diskutera olika implementeringsalternativ och försöka förstå funktionalitet för implementering bland dessa diverse lokala team. Barczak & McDonough (2003) stödjer Boutellier, Gassmann, Macho och Rouxs förslag om att ansikte mot ansikte möten i flera dagar behövs för ett lyckat projekt. Barczak & McDonough poängterar att ansikte mot ansikte sammankomster är speciellt viktiga innan projektet startar och i början av

projektet. Varför är detta så viktigt? Jag tror att alla behöver ha en gemensam förståelse för uppgiften och en överenskommelse om utformningen.

4.1.3 Västerländsk vs icke västerländsk kultur

Marquardt och Horvath (2001) visar att den västerländska kulturen använder sig av informella, verbala tankesätt, medan den icke västerländska kulturen däremot föredrar formella, icke verbala tankesätt. Jag hävdar att det är viktigt att teammedlemmarna måste förstå dessa skillnader vad gäller beteenden hos den västerländska och den icke västerländska kulturen, för att därefter försöka skapa en jämn balans mellan dessa dimensioner.

4.1.4 Homogena vs heterogena team

Det anses vara fler fördelar än nackdelar med heterogenitet. Flera studier visar att heterogena team genererar mer idéer än de homogena teamen (Adler; Bento; Cox; Guzzo & Dickson; McCalman, refererad i Sivakumar & Nakata, 2003). Av detta utläser jag att kompetens kan övervinna heterogenitet i teamet, åtminstone för de icke kulturella faktorerna. Homogenitet har inte enbart fördelar, den har också sina egna nackdelar (Back; Dutton & Duncan; Pearce & Ravlin; Jackson et al.; Janis; Reed, refererad i Sivakumar & Nakata, 2003).

4.1.5 Olika gränstyper hos globala team

Avstånd är en av de största utmaningarna för geografiskt avlägsna team. Enligt Espinosa, Cummings, Wilson och Pearces (2003) undersökning om mjukvaruutvecklingsteam, upplever nästan alla teammedlemmar att det råder brist på närhet. Min reflektion över detta är att teammedlemmarna kanske känner att de avlägsna parterna är långt borta och inte syns. Vidare menar jag att de är svåra att nå, även om teammedlemmarna har den senaste teknologin är de oftast inte synkroniserade. Detta pga. att de fysiska platserna är geografiskt spridda och ligger i olika tidszoner.

O'Leary och Cummings (2003) föreslår att använda ett överlappningsindex för att fånga den synkroniska kommunikationstid som är tillgänglig för teamet. Genom att mäta de gemensamma arbetstimmar som representerar den tillgängliga möjligheten för synkroniska interaktioner, dvs. mäta tillgängliga tidpunkter för varje teammedlem, för att sedan mäta vilka tider som är tillgängliga för en annan teammedlem vid samma tidpunkt för att kunna interagera med varandra. Sådana mätningar kan vara till hjälp vid kontroll för närvaro av multipla tidszoner eller differenser i arbetsscheman. Av detta utläser jag att det är lättare för medlemmar att få reda på vilka teammedlemmar som är samtidigt synkroniserade för att kunna kommunicera med varandra. Jag tror detta leder till att teammedlemmar med större sannolikhet att få kännedom om vid vilka tidpunkter andra teammedlemmar på avlägsna platser är tillgängliga, och behöver därför inte alltid undra över när de är tillgängliga.

4.1.6 Konflikter och problem vid globalt samarbete

Johnson och Johnson (2003) skriver om intressekonflikt, den enskilda individens strävan för att nå sitt mål, men som förhindrar en eller några andra teammedlemmar för

att nå hans eller deras mål. Mina reflektioner över detta är att de teammedlemmar som skapar denna konflikt är av tävlingsinriktad karaktär och tillhör den individualiska kulturen. Earley och Gibson säger att (refererad i Gibson & Grubb, 2005) självidentitet uppstår när teammedlemmar har olika nationalitet, det är normalt att de försöker skapa motivation genom fokus på självidentitet.

Jag håller med om författarnas förslag, att om konflikthinblandade medlemmar inte kan förhandla fram en överenskommelse sinsemellan, måste en förmedlare ingripa för att lösa konflikten. Om förmedlaren inte ingriper i tid förmodar jag att relationerna mellan dessa teammedlemmar förvärras och kan leda till större negativa konsekvenser. Exempel på negativa konsekvenser förmodar jag kan vara samarbetsproblem mellan dessa teammedlemmar, det är tänkbart att dessa teammedlemmar medvetet undviker att kommunicera med varandra, detta kan i sin tur leda till att de utför uppgifterna på sitt eget sätt utan någon samordning.

En mängd forskare hävdar att en begränsad mängd av uppgiftskonflikter kan påverka teameffektiviteten positivt (Amason, 1996; Amason & Schweiger; Jehn, Chadwick, & Thatcher; Jehn et al.; Jehn & Chatman; Jehn & Mannix; Schwenk & Cosier, relaterad i Mortensen & Hinds, 2001). Detta tolkar jag som att teammedlemmar kan använda dessa uppgiftskonflikter för att komma med nya idéer och förändringar, positiva för uppgiften. Med det hävdar jag att teammedlemmar har sina egna inställningar och åsikter för att lösa och genomföra uppgiften, som kan leda till en viss uppgiftskonflikt. Jag menar att med hjälp av dessa uppgiftskonflikter, kan de konflikthinblandade teammedlemmar tillsammans skapa nya kreativa idéer för uppgiftens lösning och utförande. Morten och Hinds (2001) resonemang där det i de lokala teamen förekommer lika mycket uppgiftsrelaterade konflikter. Jag delar författarnas åsikt om att hitta en god relation mellan olika geografiska platser, för att lättare kunna hantera dessa konflikter.

Känslomässiga konflikter har inga positiva effekter för teamet. Mortensen och Hinds (2001) påstående om att distribuerade teams kommunikationer förblir mer uppgiftsfokuserade för att dämpa ökningen av känslomässiga konflikter och minska negativa relationer mellan geografiska distributioner. Detta tolkar jag som att teammedlemmar bör fokusera på uppgiften för att minska tillväxten av känslomässiga konflikter.

Jag tror att inom transformationell förmedling, som tillhör den socialkänslomässiga förmedlarstilen, bör teammedlemmar fokusera mindre på uppgiften och mer på kommunikation som förtydligar betoning på känslor (Bush & Folger; Folger & Bush; refererad i Deutsch). Den fokuserar inte bara på relationen mellan konfliktmedlemmarna, genom att poängtera erkännande, författarna menar även att de konflikthinblandade teammedlemmarna bör tänka ur motpartens perspektiv. Detta tolkar jag som att teammedlemmarna bör ta upp sina oenigheter och försöka diskutera öppet kring problemet för att kunna lösa detta.

Mina tankar kring känslomässiga konflikter är att när teammedlemmar fokuserar på uppgiften kan det fungera som viss dämpning av känslomässiga konflikter, men när känslomässiga konflikter väl dyker upp kan den transformationella förmedlingen för konfliktlösning användas. Transformationell förmedling anser jag är det mest sympatiska sättet att lösa känslomässiga konflikter, teammedlemmar försöker sätta sig in i motpartens tankar och försöker förstå orsaken till deras agerande, lösning av känslomässiga konflikter går mycket smidigare.

Hinds och Kiesler (2002) beskriver att när teammedlemmar har gemensamma förväntningar och förståelser skapas en teamidentitet. Mina tankar kring detta är att eftersom konflikter oftast förekommer mellan människor med olika uppfattningar, åsikter, idéer, visioner, eller genom kulturella skillnader som leder till problem eller missförstånd. Därför inser jag att när ett team är förenat genom gemensamma förväntningar och förståelser, och därmed har utvecklat en teamidentitet, är det mindre sannolikt att det förekommer konflikter.

4.1.7 Förtroende i globala team

Johnson och Johnson (2003) påstår att det finns två typer av beteende, lita på och trovärdigt beteende. Dessa beteenden är av väsentlig betydelse, särskilt för globala samarbeten. Lita på beteende är villighet att riskera nyttiga eller skadliga konsekvenser, genom att göra sig själv sårbar inför en annan person. Trovärdigt beteende är den villighet som påverkas av en annan persons risktagande, på ett sätt som tillförsäkrar att en annan person kommer att få nyttiga konsekvenser.

Jag tolkar det som att teammedlemmarna är avlägsna och inte har möjligheten att kunna träffas när de vill, men om de har både lita på och trovärdigt beteenden är de mer säkra på att alla avlägsna parter är på rätt spår i projektet. Vidare menar jag att teammedlemmar med trovärdigt beteende är mer engagerade i uppgiften på så sätt att de inte låter de andra teammedlemmarna få negativa konsekvenser. Om teammedlemmar saknar trovärdigt beteende kan det medföra negativa konsekvenser för andra teammedlemmar. Med negativa konsekvenser menar jag att det kan vara att deadline för projektet blir fördröjt eller att uppgiften går i fel riktning.

Cross och Parkers (2004) studie visar att det är brist på försiktighet vid cirkulation av informationer inom ett nätverk. Jag är övertygad om att detta skapar problem när alla tror, att vad som är diskuterat troligen kommer att vara spritt, även där överenskommelse om sekretess är fastställt. Teammedlemmarnas villighet att vara öppna och lätta att fråga om hjälp förminskas snabbt inom teamet. Författarnas förslag om teamledarens agerande bör handhas med försiktighet före kontroll av andra teammedlemmars försiktighet. Jag förmodar att teammedlemmar kan vara mycket mer tilltalade av detta beteende genom att ha teamledarens agerande som sin förebild.

Barczak och McDonoughs (2003) studie visar att med hjälp av sociala aktiviteter, till exempel biobesök, och att gå ut och äta tillsammans ökar möjligheten att bygga upp förtroende. Jag hävdar att när teammedlemmar tillbringa tid för att göra någonting utanför de formella mötena eller uppgifterna är det en bra möjlighet för att kunna bygga upp starka förtroenden. Vidare anser jag varför dessa aktiviteter kan leda till förbättring av förtroende är att teammedlemmar kan använda dessa aktiviteter för att skapa vänskapsrelationer som människor har stort förtroende för. Teammedlemmar är oftast många och separerade på långt avstånd över landsgränser. Jag tror att det vanligen är representanter utav teamledare eller chefer som deltar i dessa aktiviteter för att kunna bygga upp förtroende sinsemellan.

4.1.8 Socialt nätverk och relationer i globala team

Flera författare föreslår att genom att jämföra utvecklingsförloppen inom teamet och att utvärdera prestanda mellan teamen ökar internationellt ansvar (Harkins & Szymanski; Wheeler; refererad i Gibson & Grubb, 2005). Jag tror att utvecklingen i ett internationellt projekt inte bör skilja sig alltför mycket i de olika faserna i de respektive teamen över nationerna.

Gibson och Grubb (2005) hävdar att teammedlemmarnas kännedom om varandras nationer ökar internationellt ansvar. Lewis och Weigert menar (refererad i Gibson & Grubb, 2005) att när internationellt ansvar förekommer i MNT skapas förtroende, som med detta kan ersätta kontroll i MNT. Vad jag uppfattar som författarnas antagande om risk och förtroende är att ju mer ansvar teammedlemmarna tar, desto oftare förekommer det större risk, och förtroendet i sin tur kan minskas. Vid hög nivå av internationellt ansvar, kan förtroende förbättras och tåla mer risktagande.

Det är viktigt att komma ihåg Cross och Parkers (2004) fem dimensioner där kraften i ett socialt nätverk vistas, där finns samtal eller i problemlösningssamtal. Dessa fem dimensioner är ett övertalat mål, möjligheten till medverkan, starkt engagemang, perception till framsteg och förtroende där idén kan lyckas. Jag förlitar mig speciellt på att ett samtal behöver vara tillräckligt fokuserat så att det visar, som i den fjärde dimensionen, perception till framsteg, annars är samtalet utan värde.

DiStefano och Maznevski (2000) påstår att det inte är de individuella teammedlemmarnas prestation som är avgörande för att ett MNT ska kunna lyckas. Jag är övertygad om författarnas påstående om att det är dessa interaktionsprocesser inom MNT som påverkar hur MNT lyckas, dvs. hur teammedlemmar förstår och förenar sina differenser.

Författarnas MBI modell (se figur 2) fokuserar på kartläggning av de internationella olikheterna, anpassning till skillnaderna och sedan integrerar teammedlemmarna tillsammans för att få en lösning av oenigheter och skapa idéer. Jag anser att kartläggning av internationella olikheter kan förebygga problem, upptäcka konflikter tidigt och förstå orsaken till dessa konflikter. Modellen bidrar också till en minskning av konflikter som förekommer pga. av missförstånd.

Cross och Parkers (2004) teori om nätverksanalys handlar till skillnad från DiStefano och Maznevskis MBI modell om kartläggning av olika meningsfulla relationer. Min reflektion över detta är att olika relationer för informationsspridning är viktiga i ett nätverk, teammedlemmar behöver kännedom om vilka vägar informationen kommer in och ut och sinsemellan i nätverket. Jag menar att genom att ta reda på vilka personer som har betydelse i olika sammanhang för kartläggningen av det sociala nätverket, kan effektivitet öka kunskapsöverföring och beslutsfattande. Det kan exempelvis vara vilka teammedlemmar som har dessa specifika kunskaper, vilka som går att lita på, etc.

Maznevski och Chudoba (2000) förklarar att ett rytmiskt förgängligt mönster av interaktionshändelser, som är strukturerade genom regelmässiga, intensiva ansikte mot ansikte möten i början av projektet, till följd av mindre intensiva, kortare interaktionshändelser genom användning av olika medier. Jag är övertygad om att det som är viktigt med alla dessa interaktionsinsatser är som Maznevski och Chudoba säger att dessa interaktionshändelser skall stämma överens med formen för funktionalitet och komplexitet.

Jag menar att teammedlemmar behöver gå tillbaka till varför man skapar dessa interaktionshändelser, vad är syftet med dessa interaktionshändelser? Min åsikt är att studera behoven av varje typ av dessa interaktionshändelser, bestämma vad respektive typ fyller för funktioner inom projektets olika faser, för att skapa motiven och förstå orsaken till dessa interaktionshändelser. Detta för att systemutveckling som handlar om komplexa system och systemets olika funktionalitet skall stämma överens i teamen som finns separerade på olika platser.

4.1.9 Effektivt globalt ledarskap

Teamledare fyller en viktig funktion vid globala samarbeten. Med tanke på de tidsskillnader som finns i de olika fysiska avstånden behöver teamledaren enligt Hinds och Kieslers (2002) sammanföras teammedlemmar på olika tider av dagen. En teamledare berättar i Joshi och Lazarova (2005) att för att vara en teamledare behövs en internationell global klocka, eftersom de personer som är vakna behöver svar av de personer som sover. Mina reflektioner över detta är att den här typen av synkroniserad kommunikation inte är helt enkel, eftersom den kan förstöra människors dygnsrytm. Vidare förmodar jag att det givetvis beror på hur ofta de behöver använda den här typen av synkroniserad kommunikation, om den frekvensen är på en acceptabel nivå, men vad är då en acceptabel nivå?

Teammedlemmar anser i Kayworth och Leidners (2001) studie att viktiga egenskaper hos en effektiv virtuell teamledare är att fokusera på regelmässiga och snabba kommunikationer. Mina reflektioner på detta är att eftersom teamledare oftast är en mellanhand mellan de olika skingrade platserna, är deras roll att hantera informationsöverföring mellan de globala områdena till de lokala områdena viktig, detta för att kunna försörja de lokala teammedlemmarna med den aktuella informationen. Jag håller med om teammedlemmarnas åsikter i Kayworth och Leidners studie, de anser att de har behov av uppgiftens klarhet från teamledare. Jag menar att teammedlemmarna vill ha klara riktlinjer för sin uppgift, med tanke på att om teammedlemmarna får oklar information om sitt ansvar, kan det uppstå misstolkningar vid uppgifters genomförande.

Kayworth och Leidner hävdar vidare att globala ledare bör uppträda som en modell för teammedlemmar. Detta tolkar jag som att teamledare anses vara en förebild för teammedlemmar. Vad teamledare önskar av en teammedlem är sålunda antingen beteenden eller prestationsrelaterade företeelser. Teamledaren måste därför själv först föregå med exempel.

4.1.10 Effektivt globalt teamarbete

Zweifels (2003) argument om att teammedlemmar kan lära sig mycket från andra kulturer. Han menar att om någon anser att han eller hon redan känner en kultur och ingenting är nytt, har personen ingenting att lära sig. Mina tankar kring detta är att teammedlemmar inte bör ta för givet att han eller hon kan allt om den kulturen.

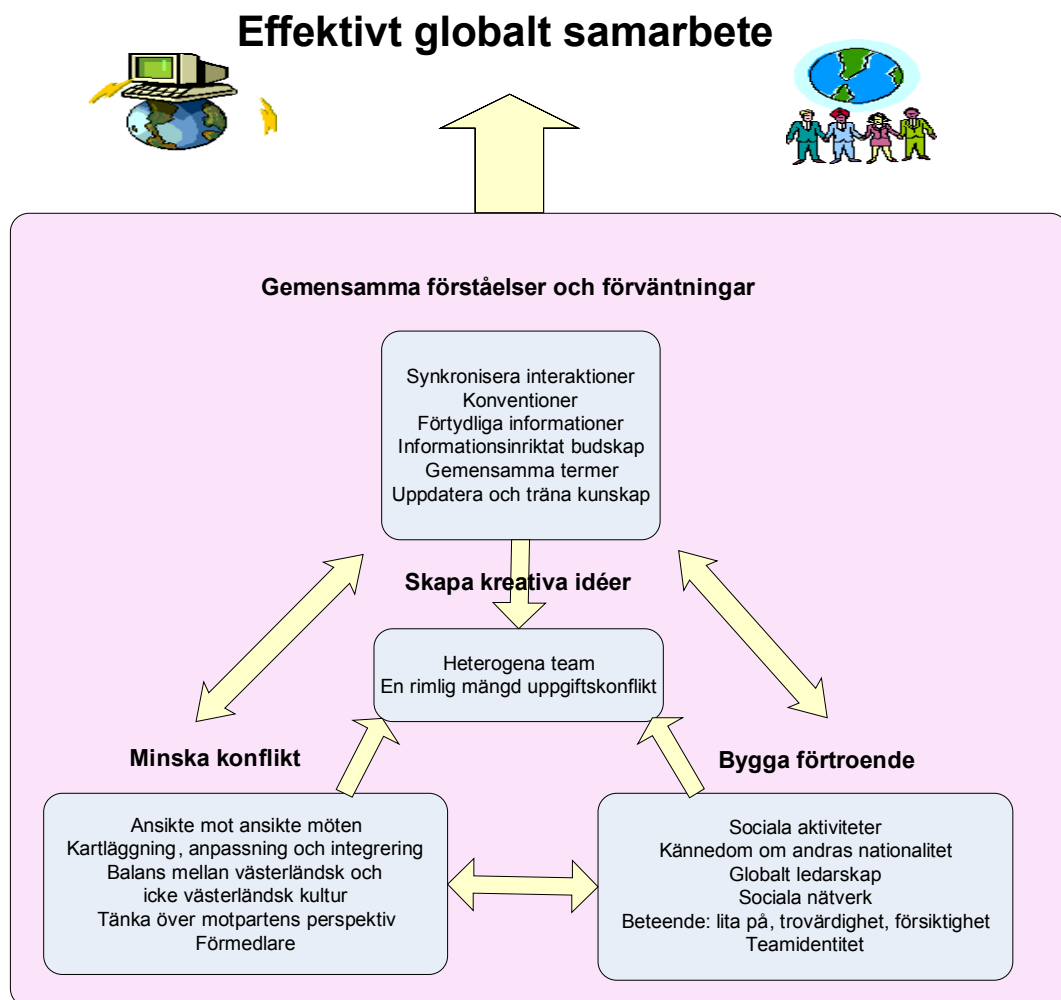
Jag anser att många teammedlemmar utgår efter vad de har hört talas om den kulturen tidigare, och använder detta som utgångspunkt, för att sedan skapar någon slags bild över denna kultur. Jag förmodar att bilden kan vara endast en mindre del av verkligheten, eller det kan till och med vara förfalskat eller förvrängt av de personerna eller olika medier som teammedlemmar har tagit del av. Vidare menar jag att inte heller

de som har bott hela sitt liv i samma land eller kultur, kan garantera att de kan allting om denna kultur. Författarna poängterar att förståelse för ett land eller en kultur är en livstidsfråga.

Flera författare (Smith & Blanck, 2002; Boutellier, Gassmann, Macho & Roux, 1998; Barczak & McDonough, 2003; Govindarajan & Gupta) betonar att mötas ansikte mot ansikte i början av projektet är viktigt för ett effektivt globalt samarbete. Jag förmodar att detta är för att komma fram till ett gemensamt mål, olika riktlinjer och policy, börja lära känna varandra för att skapa sociala relationer, särskilt för dem som inte arbetat tillsammans tidigare. Det är speciellt viktigt att skapa sociala relationer i början. Jag förmodar att när projektet väl satts igång har teammedlemmar inte lika mycket tid eller vilja att lägga fokus på sociala relationer. Om teammedlemmar inte försöker lära känna varandra och skapa goda relationer tidigt i projektets början, kan det i sin tur leda till en ökning av missförstånd, konflikter och problem mellan teammedlemmarna.

Med ett gemensamt språk kan kommunikation vara mycket effektivare. Engelska är ett internationellt språk som används i hela världen. Jag håller med Hanges, Lyon och Dorfman (2005) om att det är omöjligt att begära att alla teammedlemmar skall kunna mycket god engelska. Jag är som författarna nämner övertygad om att MNT måste definiera gemensamma termer som alla kan använda. Termerna bör vara tydliga så att teammedlemmarna kan förstå den gemensamma innebörden.

4.1.11 Global samarbetsmodell



Figur 3 Global samarbetsmodell

Med hjälp av analys som utgångspunkt har jag försökt bygga en egen modell, modellen kallas Global samarbetsmodell (se figur 3 ovan). Modellen visar fyra viktiga faktorer som leder till effektivt globalt samarbete. Dessa faktorer är: *att skapa kreativa idéer, ha gemensamma förståelser och förväntningar, att bygga förtroende och att minska konflikt*. De tre senaste faktorerna påverkar i sin tur antalet förekomster av kreativa idéer.

De sist nämnda faktorerna är *gemensamma förståelser och förväntningar, bygga förtroende och att minska konflikt*. Dessa faktorer med sina egna respektive ingående element, i vilket alla dessa ingående element har ömsesidiga påverkan av varandra. Genom förädling av en av dessa tre faktorer kan effekten förstärka de andra faktorerna.

Alla faktorerna tillsammans kan ge de skingrade teammedlemmarna möjligheter att skapa motivation och engagemang för internationellt samverkan, och kan därmed åstadkomma effektivt distribuerat globalt samarbete.

En kort sammanfattning av analysen:

- Förtydliga informationen för att minska risken för missförstånd
- Kunskap måste tränas och uppdateras
- Sända informationsinriktat budskap
- Agenda vid möten
- Ansikte mot ansikte möten i projektets början och vid konflikter och problem
- Gemensam förståelse för uppgiften
- Förstå och skapa en balans mellan den västerländska och den icke västerländska kulturen
- Heterogena team genererar mer idéer än de homogena teamen, kompetens kan övervinna heterogenitet
- Synkronisera interaktioner bland teammedlemmar i olika tidszoner
- Förmedlare medverkar vid konflikthantering
- En begränsad mängd av uppgiftskonflikt kan främja nya idéer
- Finna en god relation mellan de olika geografiska platserna
- Tänka över motpartens perspektiv och erkänna sina egna brister
- Skapa en teamidentitet med gemensamma förväntningar och förståelser
- Bygga upp förtroende genom att utföra flera av dessa beteende såsom att lita på, trovärdighet och försiktighet
- Utnyttja sociala aktiviteter för att skapa vänskap och med detta förbättra det ömsesidiga förtroendet
- Kännedom om varandras nationalitet, jämföra utvecklingen inom teamet och att utvärdera prestanda mellan teamen ökar internationellt ansvar, i och med det kan förtroende förbättras och tåla mer risktagande
- Ömsesidiga interaktioner mellan teammedlemmar för att förstå och förena differenser
- Skapa ett socialt nätverk genom olika typer av meningsfulla relationer
- Globala ledare fungerar som en viktig mellanhand och en förebild för teammedlemmarna
- Definiera gemensamma termer

5 Slutsats

Syftet med den här uppsatsen var att undersöka:

- *Hur lyckas man att bedriva internationellt teamarbete där ett flertal människor är geografiskt separerade?*

Som denna uppsats visat för att lyckas med att bedriva internationellt teamarbete där ett flertal människor är geografiskt separerade krävs det både förtroende och förståelse. För att kunna skapa förtroende, gemensamma förståelser och förväntningar i globalt samarbete är inte en enkel fråga, särskilt när människor är fysisk separerade. Eftersom det förekommer få ansikte mot ansikte träffar, kulturella- och språkskillnader, människors individualism, olika teknologiska infrastruktur, olika normsystem, etc.

Globala samarbeten är oftast ett långtidsprojekt, inte minst när det handlar om att bedriva globala team. När en konflikt eller ett problem är löst betyder det inte att nya problem inte dyker upp. Kartläggning av de internationella olikheterna kan förebygga problem, anpassning till skillnaderna och sedan integrera teammedlemmar tillsammans för att få en lösning på oenigheter och skapa idéer.

Effektivt internationellt samarbete skapas inte på en dag. Det kräver en massa tid och vilja, engagemang och ambition från både teamledare och teammedlemmar. Det handlar inte enbart om att överföra kunskapen, bygga sociala nätverk, frekventa interaktioner, användning av de olika teknologierna för kommunikation, synkronisera teammedlemmar i olika tidszoner, hantera konfliktlösning, ha global ledarskapskompetens, skapa gruppeffektivitet, mm. Alla dessa aktiviteter är förstås väsentliga för att kunna lyckas med effektivt globalt teamarbete.

Huvudpunkten med globala samarbetet som vi inte får glömma, är att kunna skapa förtroende, gemensamma förståelser och förväntningar tillsammans med de respektive teamen som ligger på de olika skingrade platserna. För att kunna skapa förtroende i globala samarbeten förutsätter tillräcklig kompetens hos både teamledare och teammedlemmar, internationellt ansvar, ömsesidig välvilja och respekt samt egenskaper som lita på, trovärdigt, försiktighet. Genom att upprätta konventioner, skapa teamidentitet, definiera gemensamma termer, kan globala team skapa överenskommelser för enhetliga mål, gemensam syn och gemensamma riktlinjer för effektivt distribuerat globalt samarbete.

6 Referenser

6.1 Böcker

Backman, J. (1998). *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Cross, R., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Desancis, G., & Jiang, L. (2005). Communication and the learning effectiveness of multinational teams. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 97-123). Elsevier Ltd.

Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A Personal Perspective on the History of the Social Psychological Study of Conflict Resolution. I M.A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 9-43). England: John Wiley and Sons Ltd.

Earley, A.C., & Gardner, H.K. (2005). Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 3-31). Elsevier Ltd.

Fulk, J., Monge, P., & Hollingshead, A.B. (2005). Knowledge resource sharing in dispersed multinational teams: Three theoretical lenses. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 155-188). Elsevier Ltd.

Gibson, D.B., & Grubb, A.R. (2005) Turning the tide in multinational teams. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 69-95). Elsevier Ltd.

Hanges, P.J., Lyon, J.S., & Dorfman, P.W. (2005). Managing a multinational team: Lessons from project globe. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 337-360). Elsevier Ltd.

Hinds, P. J., & Kiesler, S. (2002). *Distributed Work*. London: The MIT Press.

Johnson, W., & Johnson, R.T. (2003). Training for Cooperative Group Work. I M.A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 167-183). England: John Wiley and Sons Ltd.

Joshi, A., & Lazarova, M. (2005). Do "global" teams need "global" leaders? Identifying leadership competencies in multinational teams. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 281-302). Elsevier Ltd.

Kirkman, B.L., & Shapiro, D.L. (2005). The impact of cultural value diversity on multicultural team performance. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 33-67). Elsevier Ltd.

Marquardt, M. J., & Horvath, L. (2001). *Global Teams : How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

Salk, J.E., & Arya, B. (2005). Social performance learning in multinational corporations: Multicultural teams, their social capital and use of cross-sector alliances. I D.L. Shapiro, M.A. Von Glinow & J. Cheng (Red.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives* (pp. 189-207). Elsevier Ltd.

Trompenaars, F, & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. England: Capstone Publishing Ltd.

Zweifel, T. D. (2003). *Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team*. New York: Select Books.

6.2 Artiklar

Barczak, G., & McDonough, E.F. (2003). Leading global product development teams. *Research-Technology Management*, 46, (6), 14-18.

Boutellier, R., Gassmann, O., Macho, H., & Roux, M. (1998). Management of dispersed product development teams: the role of information technologies. *R & D Management*, 28, (1), 13-25.

Cramton, C.D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12, (3), 346-371.

Cummings, J.L., & Teng, B.S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, (1-2), 39-68.

DiStefano, J.J., & Maznevski, M.L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29, (1), 45-63.

Dryer, D.A., Jacobs, D.A., & Swart, W. (2003). The model for e-engineering team adaptation (MeTA): a project framework to improve the performance of global engineering teams. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 16, (4-5), 334-345.

Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, (1), 26-49.

Espinosa, J.A., Cummings, J.N., Wilson, J.M., & Pearce, B.M. (2003). Team boundary issues across multiple global firms. *Journal of Management Information Systems*, 19, (4), 157-190.

- Goodall, K., & Robert, J. (2003). Only connect: teamwork in the multinational. *Journal of World Business*, 38, (2), 150-164.
- Hambrick, D.C., Davison, S.C., Snell, S.A., & Show, C.C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, 19, (2), 181-205.
- Hart, R.K., & McLeod, P.L. (2003). Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics*, 31,(4), 352-361.
- Jarvenpaa, S.L., & Leidner, D.E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10, (6), 791-815.
- Jung, D.I., Sosik, J.J., & Baik, K.B. (2002). Investigating work group characteristics and performance over time: A replication and cross-cultural extension. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 6, (2), 153-171.
- Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2001). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, (3), 7-40.
- Lagerström, K., & Andersson, M. (2003). Creating and sharing knowledge within a transnational team - the development of a global business system. *Journal of World Business*, 38, (2), 84-95.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, (4), 779-793.
- Lunnan, R., & Barth, T. (2003). Managing the exploration vs. exploitation dilemma in transnational "bridging teams". *Journal of World Business*, 38, (2), 110-126.
- Lurey, J.S., & Raisinghani, M.S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38, (8), 523-544.
- Maznevski, M.L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11, (5), 473-492.
- Mendez, A. (2003). The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: an exploratory empirical study. *Journal of World Business*, 38, (2), 96-109.
- Mortensen, M., & Hinds, P.J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management* 12, (3), 212-238.
- Schweiger, D.M., Atamerb, T., & Calori, R. (2003). Transnational project teams and networks: making the multinational organization more effective. *Journal of World Business*, 38, (2), 127-140.

Shapiro, D.L., Furst, S.A., Spreitzer, G.M., & Von Glinow, M.A. (2002). Transnational teams in the electronic age: are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 455-467.

Sivakumar, K., & Nakata, C. (2003). Designing global new product teams - Optimizing the effects of national culture on new product development. *International Marketing Review*, 20, (4), 397-445.

Smith, P.G., & Blanck, E. L. (2002). From experience: leading dispersed teams. *Journal of Product Innovation Management*, 19, (4), 294-304.

Snow, C.C., Davison, S.C., Snell, S.A., & Hambrick, D.C. (1996). Use transnational teams to globalize your company. *Organizational Dynamics*, 24, (4), 50-67.

Trimmer, K.J., Domino, M.A., & Blanton, J.E. (2002). The impact of personality diversity on conflict in ISD teams. *Journal of Computer Information Systems*, 42, (4), 7-14.

6.3 Internet

<http://www1.uni-hamburg.de/ami/lehre/MIGT/literatur.htm> (Feb. 2006)

<http://www.bondi.se/BondiVision/BondiVisionVT2002.pdf> (Feb. 2006)