

# Det ligger i luften: Kreativitet i multikulturelle virtuelle teams

Anders Klitmøller, Jakob Lauring, Karsten Jonsen og Poul Rind Christensen

## Abstract

Multikulturelle virtuelle teams er en udbredt samarbejdsform i større danske virksomheder, specielt til løsning af videns intensive og kreative opgaver. Som leder kan man umiddelbart opnå fleksibilitet og besparelser ved brug af virtuelle teams, men desværre bliver disse fordele ofte spoleret af øget konflikt og manglende kommunikation. I dette kvalitative studie af en danskejet multinational virksomhed identificeres tre grunde til, at den kreative proces i virtuelle multikulturelle teams bryder sammen: sprog, kultur og medier. Modsat eksisterende forskning indikerer resultaterne, at 'rige' medier, såsom telefon og videokonference, ikke altid er effektive til kreative opgaver, da sproglig og kulturel friktion kan forøges ved brug af disse. De forskningsmæssige implikationer af studiet diskuteres, og ledelsestiltag, som imødegår disse udfordringer udfordringer, belyses.

## Indledning

Globaliseringen har gjort informations- og kommunikationsteknologi til en uundværlig del af hverdagen i multikulturelle virksomheder (Connaughton & Shuffler, 2007; Zimmermann, 2011). Derfor har virtuelle teams opnået enorm udbredelse som organisationsform. Både ledere og medarbejdere i de fleste større virksomheder indgår i dag ofte i et eller flere multikulturelle virtuelle teams (Martins, Gilson, & Maynard, 2004). Fra virksomhedens synspunkt er fordelene umiddelbart mange: Omkostningerne til rejser reduceres, fleksibiliteten og perspektiver på en given problemstilling forøges, og organisationens bæredygtige profil styrkes (Dekker, Rutte, & van den Berg, 2008; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Derfor er der blandt både ledere og forskere kommet stor fokus på, hvordan mennesker fra forskellige lande arbejder sammen, når de ikke længere sidder ansigt til ansigt, men er forbundet gennem forskellige former for kommunikationsløsninger, såsom mail, telefon, og videokonference (Gibson & Gibbs, 2006; Maznevski & Chudoba, 2000).

Det er blevet foreslået, at kommunikationsteknologierne kan reducere nogle af de negative bivirkninger, som ofte forbindes med arbejdet i multikulturelle teams – såsom høj grad af konflikt, utilfredshed og dårlig social integration (Stahl, Maznevski, Voght, & Jonsen, 2010; Webster & Wong, 2008). Størstedelen af forskningen peger dog på, at komplikationerne ved at arbejde i og lede virtuelle teams rækker videre end til tekniske problemstillinger. Deltagerne mister mange af de positive aspekter ved traditionelt teamsamarbejde. Specielt er det en udfordring at

få samarbejdet til at fungere i opgaver, som er kendetegnet af stor usikkerhed og med et stort behov for videndeling (Gibson et al., 2006; Hardin, 2007). Det skyldes, at udviklings- og designprocesser, der er kendetegnet ved en høj grad af kreativitet, baserer sig på kontekstbaseret viden og non-verbale udvekslinger. Det er faktorer, som er svært forenelige med e-mail og telekommunikation, da de begrænser muligheden for at afkode tvetydige budskaber. Så selvom den multikulturelle virtuelle organisationsform har vundet stor udbredelse, er vores viden om, hvilke faktorer og teamsammensætning der muliggør succes i kreative processer, relativt begrænset.

I artiklen søger vi at afdække de udfordringer, der er for kreativitet i multikulturelle virtuelle teams. Dette sker igennem et teoretisk afsnit, hvor faktorer, der påvirker det multikulturelle virtuelle samarbejde, belyses. Herefter præsenteres resultaterne fra en kvalitativ undersøgelse af en række virtuelle designsamarbejder mellem et dansk datterselskab i Indien og hovedkontoret i Danmark. Dette munder ud i en diskussion, hvor de ledelsesmæssige implikationer belyses med henblik på at sætte danske ledere af virtuelle multikulturelle teams i stand til at forudse udfordringerne i det daglige samarbejde.

### **Sprog og kultur i det kreative virtuelle samarbejde**

Ledelse af kreative arbejdsgrupper er vanskelig, idet kreativitet, defineret som evnen til skabe brugbare ideer, per definition er uforudsigelig af karakter (Amabile, 1983; Hirst, Knippenberg, Chen, & Sacramento, 2011). Der er dog udbredt forskningsmæssig enighed om, at konteksten er af afgørende betydning for opnåelse af et succesfuldt resultat. Det kan være på grund af de organisatoriske strukturer og procedurer, men også de værdier og interpersonelle relationer, som karakteriserer teamet (Amabile & Conti, 1999). Netop sidstnævnte er en udfordring, da den globale konkurrence har medført, at kreative processer krydser geografiske og tidsmæssige grænser. Dette viser sig tydeligst i multikulturelle teams, der består af to eller flere nationaliteter. Medlemmernes forskellige kulturelle baggrunde, sprog og teknologi skaber ofte misforståelser og frustration i det kreative team-samarbejde (Stahl et al., 2010; Staples & Zhao, 2006). Udfordringen for lederen er således at holde teammedlemmerne åbne og nysgerrige i forhold til hinanden i ønsket om at opnå de mest kreative løsninger på en given problemstilling. Det til trods for at medarbejderne sidder på forskellige steder på jorden. Som vi ser det, er der tre faktorer, man som leder skal være særligt opmærksom på: 1) det medie, man kommunikerer igennem, 2) det sprog, man kommunikerer på og 3) de kulturelle forskelle, som kan påvirke kommunikationen.

#### *Medie*

Media Richness Teori (MRT) er den mest indflydelsesrige og udbredte teori om, hvorledes medier påvirker samarbejde, og hvilke medier teammedlemmer skal bruge til løsning af forskellige opgaver. Grundantagelsen er, at medier er forskellige i deres evne til at 'håndtere' detaljerede oplysninger (Daft & Lengel, 1987; Daft, Lengel, & Trevino, 1987). Kommunikation ansigt til ansigt, videokonferencer og telefon bliver opfattet som 'brede' eller 'rige' medier, fordi de tillader umiddel-

bar feedback og giver teammedlemmer mulighed for umiddelbart at korrigere og beskrive deres synpunkter. Modsat finder vi de 'slanke' eller 'smalle' medier såsom e-mail og organisatoriske dokumenter, der i mindre grad tillader hurtig feedback og viden udveksling. MRT foreskriver anvendelsen af 'rige' medier til komplekse og kreative opgaver, som er præget af tvetydige budskaber og usikkerhed, fordi der her er brug for en høj grad af feedback og diskussion. 'Slankere' medier, såsom e-mail, egner sig bedre til problemstillinger, hvor opgaven og løsningen er relativt eksplicit, da der her kræves mindre afstemning og diskussion blandt teammedlemmerne (Barry & Fulmer, 2004; Lengel & Daft, 1988).

### *Sprog*

Sprogforskelle udgør en kendt, men ofte negligeret barriere for kreative arbejdsprocesser, idet at kommunikationen bliver mindre flydende. De termer og begreber, som anvendes, bliver let uklare i interkulturelt kreativt samarbejde, og det hæmmer den gensidige forståelse (Harzing & Feely, 2008). Virtuelle multikulturelle teams kommunikerer gennem et fælles sprog, der som regel er engelsk. Da dette sprog sjældent er modersmål for alle medlemmerne, eksisterer en kommunikativ mangfoldighed. Den kommer bl.a. til udtryk ved forskelle i teammedlemmernes engelskniveau, accenter, fraser og kommunikationsstil. Der er dog en del forskning, som viser, at regelmæssig kommunikation er med til at forme det fælles sprog i gruppen, således at det bliver lettere for teammedlemmerne at kommunikere indbyrdes, efterhånden som fælles udtryk og kommunikationsstile koordineres (Zenger & Lawrence, 1989).

### *Kultur*

Kreative processer bliver i væsentlig grad påvirket af den kulturarv, som deltagerne bringer med sig, da forståelser af, hvad kreativitet er, og hvordan man agerer i en kreativ proces, er forskellig fra land til land (Stahl et al., 2010). Således kan variationer i den måde, hvorpå vi strukturerer kommunikationen og vores forståelser af målet, hæmme processen mod fri og åben idé-udvikling (Gibson et al., 2006; Hofstede, 1991). Eksempelvis vil individer fra 'high context'-kulturer have en tendens til lade flere emner være usagte og indforståede, mens individer fra 'low context'-kulturer vil være mere eksplicite (Hall, 2000). Forskellige opfattelser af den acceptable fordeling af magt kan medføre forvirring, specielt i form af hvem der har lov at give sin mening til kende, og hvem der skal høres. Individuelt og kollektivt orienterede kulturer kan også have forskellige opfattelser af, hvordan kommunikationen skal orienteres (Martins et al., 2004). Et andet aspekt ved kulturel forskellighed er håndteringen af usikkerhed. Mens nogle kulturer finder det naturligt, at arbejdsprocesser er omgærdet med usikkerhedsmomenter og uforudsigelighed, så fokuserer man i andre kulturer i højere grad på stabilitet og præcision. Specielt bør opfattelsen af usikkerheden være af særlig interesse for ledere med interesse i at forstå kreative processer i multikulturelle virtuelle teams. Teammedlemmer fra kulturer, hvor individer har relativt vanskeligere ved at håndtere usikkerhed, kan føle sig truet af ukendte situationer. Derfor forsøger de at mindske tvetydighed gennem regler og procedurer i samarbejdet med teammedlemmer med en relativt højere tolerance over for usikkerhed (Hofstede, 1991). I det

følgende belyser vi derfor, hvilke udfordringer sådanne kulturelle forskelle giver for det kreative virtuelle teamsamarbejde.

### **Virksomhed og metode**

Studiet er baseret på et fire ugers etnografisk feltstudie med deltagerobservation og interview, foretaget i et dansk datterselskab lokaliseret i Indien samt i det danske moderselskab. Vores ønske var at identificere områder i virksomheden, hvor medarbejderne var involveret i kreative processer i multikulturelle virtuelle teams. Virksomheden er en af Danmarks største virksomheder med medarbejdere i over 20 lande. Virksomheden har udliciteret dele af produktdokumenteringen og udviklingsarbejdet til Indien. Dette var af betydning for valget af organisationen til undersøgelsen, da Indien er en udviklingsøkonomi, som igennem det seneste årti har været af særlig interesse for danske erhvervsledere til løsning af mere komplekse og viden intensive opgaver. Samtidig er der også stor kulturel forskel mellem de to lande. Indien er et land, hvor der er mange etniske grupperinger, hvor der tales over 20 officielle sprog, og hvor der er verdens største koncentration af fattige. Modsat er Danmark et de rigeste lande i verden og etnisk homogent. På de forskellige kulturelle dimensioner, som f.eks. håndtering af usikkerhed, er der også meget langt mellem de to nationer (Hofstede, 1991). Det er implikationerne af disse kulturelle forskelle, vi beskriver i det følgende med særligt fokus på udfordringerne i den daglige virtuelle ledelse og kommunikationen mellem Indien og Danmark.

### *Deltagerobservation og interview*

Anvendelse af etnografisk metode indebærer et fokus på deltagerobservation, hvilket vil sige en række forskningsstrategier, hvormed man søger en tæt relation til bestemte grupperinger i organisationen ved at deltage i deres daglige aktiviteter (Wadel, 1991). Fordelen er, at man derved får et 'insider'-perspektiv og derved viden, som er svært opnåelig gennem kvantitative forskningsdesign. Igennem en læringsproces i den lokale sammenhæng får forskeren mulighed for at forstå den lokale sociale organisering af interaktioner, som giver et unikt indblik i medarbejdere og lederes daglige liv og arbejdsrelaterede udfordringer. Da forskeren frit havde mulighed for at bevæge sig rundt i organisationen, gav det rig mulighed for at observere og opleve den daglige kommunikation mellem Indien og Danmark. I modsætning til interview giver deltagerobservation mulighed for at registrere gruppeadfærd såsom socialisering og grænsedragende handling (Dewalt, Dewalt, & Wayland, 1998; Spradley, 1980). I forbindelse med de regelmæssige ture rundt i virksomhederne blev forskeren bekendt med størstedelen af organisationens medlemmer på tværs af funktion og autoritetsniveau. Alt i alt afhang graden af observation *vis-a-vis* deltagelse af den specifikke aktivitet. Eksempelvis var observation mest fremherskende under interne teammøder, mens deltagelse var mest fremherskende i forbindelse med kantinebesøg og andre sociale sammenhænge. Udover direkte observation og deltagelse engagerede forskeren sig i talrige samtaler med de ansatte, som løbende blev noteret i en lille notesbog. I forbindelse med feltarbejdet blev 53 individuelle semi-strukturerede interviews gennemført, hvoraf 11 var med danske medarbejdere og 42 med indiske medarbejdere. Alle indgik i et eller flere multikulturelle virtuelle teams, og 35 % af de interviewede havde le-

delsesmæssigt ansvar. Alle virtuelle teams bestående af danske og indiske ansatte beskæftigede sig med opgaver af kreativ karakter, eksempelvis produktudvikling. Således var de undersøgte teams 'taskforces', der var nedsat til løse en specifik problemstilling inden for en given tidsramme, hvorefter de opløstes. De bestod oftest af en dansk overordnet projektleder, en indisk teamleder samt en række specialist-funktioner. Interviewene forløb som en åben dialog med *samtalen* som ideal (Bernard, 1995). Spørgsmålene i interviewene fulgte op på tidligere udtalelser eller observationer, hvilket bidrog til en kontinuerlig udvikling af interviewguiden (cf. Alvesson, 2003; Fontana & Frey, 1994).

### Analyse

Forskerne læste observationer og interviewmateriale med særligt henblik på at identificere problemstillinger i forhold til udviklingen af kreative processer i virtuelle multikulturelle teams. Derefter blev materialet kodet, dvs. indekseret i emnemæssige hoved- og underkategorier, i forhold til empirisk og teoretisk relevans (Miles & Huberman, 1984). I denne proces blev et kvalitativt dataanalyseprogram benyttet til at strukturere det kodede materiale og til at identificere tekststykker, der kunne relateres til udviklingen af kreative processer igennem den virtuelle kommunikation. Eksempelvis var en af hovedkoderne i nærværende studie 'Global Teams', som består af ni subkategorier, hvoraf fire blev brugt i denne artikel: 'language use', 'virtual creativity', 'media use' og 'cultural perceptions'. Efter en læsning af den relevante litteratur blev disse koder 'genkodet' for at udforme den case, som denne artikel er baseret på (Boyatzis, 1998).

### Resultater

Virksomhedens ansatte i Indien og Danmark har alle oplevet udfordringer ved kommunikationen i de videnskabelige og kreative processer, der kendetegnede samarbejdet mellem de to enheder. Men det var ofte svært for de ansatte at identificere, hvor i processen det gik galt, og præcis hvilke faktorer, der havde indflydelse på kommunikationen. Som en indisk informant tidligt i dataindsamlingsforløbet udtalte: *"I don't know why but in communication we are still facing a lot of challenges. The Danes do not understand us and we do not understand them."* Efterhånden som feltarbejdet skred frem, var der især tre hovedområder, som udfordrede det kreative samarbejde mellem enhederne: Mediet og de ansattes sproglige og kulturelle forskellighed.

#### *Sproglige udfordringer i virtuelle kreative processer*

De ansatte i de to enheder synes alle at være enige om, at det optimale er at være fysisk sammen, fordi det giver en række kommunikationsmuligheder, som man ikke har ved brug af kommunikationsteknologier. Således nævnte flere informanter brugen af nonverbal kommunikation som væsentlig i processer kendetegnet af høj kompleksitet. Man kunne udnytte rummet, bruge kropssprog, pege og bruge sin krop til at belyse og understrege pointer, ligesom man kunne få umiddelbar feedback. Selvom virksomheden havde investeret i lokaler med videokonference, var erfaringen, at alle deltagere alligevel sad ned, ligesom der ofte var forsinkelse på signalet. Som en dansk informant understregede:

*Når du bruger video konference taler du jo mest, selvom du selvfølgelig kan pege og sådan. Men når inderne nikker deres hoved, gør de det som et tegn på respekt og ikke nødvendigvis fordi de har forstået det du sagde. Så sidder de der og nikker i en video konference uden at have forstået noget. Derfor vil jeg meget hellere sidde ansigt til ansigt. (Projektleder, Danmark)*

Denne mangel på forståelse var ifølge informanterne meget udbredt og havde store konsekvenser for samarbejdet mellem enhederne. På trods af, at både inderne og danskerne var relativt gode til engelsk, havde de store problemer med at kommunikere med hinanden. Hovedsageligt på grund af accent, og som en dansker nævnte:

*Problemet med inderne er, at de taler med en underlig accent. Vi kender de samme ord, men de taler med det her indiske tonefald som gør det svært at forstå, og det betyder, vi bliver nødt til at spørge igen og igen, når vi skal samarbejde om en opgave. (Projektleder, Danmark)*

Inderne mente ikke kun, at det var accenten, der var et problem, men ligeledes danskernes ordforråd. Flere havde oplevet store misforståelser, specielt i forhold til danskernes tekniske ordforråd på engelsk. Et stort ordforråd opfattedes som helt centralt for at mestre de teknisk komplicerede processer:

*I was having a conversation with the people from Denmark, but their English understanding and pronunciations is bad and this leads to many misunderstandings. For example we had some equipment that needed to get shot blasted but they thought I meant sand blasting....so I said SHOT and they said SAND. This mistake has cost us a lot of money. (Teammedlem, Indien)*

Disse sproglige misforståelser på grund af accent og ordforråd havde den konsekvens, at medarbejderne hovedsageligt kommunikerede gennem e-mail. Som en indisk informant udtalte: *If you see it on e-mail then it is there on paper, and if you do not understand a word you have time to look it up in the dictionary.* E-mail-kommunikationen havde også negative konsekvenser for samarbejdet, fordi det ikke var muligt at få umiddelbar feedback på ens ideer, ligesom man ikke umiddelbart kunne få svar på, om modtageren havde alle de informationer, som var nødvendige. Således synes man igennem e-mail at kunne adressere de sproglige problemstillinger. Samtidig skabte e-mail som medie dog en række nye udfordringer, der ikke relaterede sig til sproget, men til kulturelle forskelle mellem danskerne og inderne.

#### *Kulturelle udfordringer i virtuelle kreative processer*

Den manglende feedback og pingpong mellem afsender og modtager af viden, som man kan skabe i en telefonsamtale, men ikke igennem e-mail, skabte usikkerhed i samarbejdet mellem de to enheder. Det var især inderne, som syntes at være frustrerede over, hvad de opfattede som manglende information eller misinformation, hvilket ledte til usikkerhed.

*After going through the mail from Denmark I can see it does not have enough details, and then I will say where is the information? Should I do this or that? Without the particular thing we cannot go forward. Then I will start asking for details in mail and then they will have to reply. It takes a lot of time. (Teamleder, Indien)*

Denne usikkerhed betød, at inderne havde en tendens til at skrive meget lange e-mail til danskerne, fordi de ville undgå misforståelser. Det medførte, at danskerne blev irriterede over dette informationsoverload, hvilket inderne var klar over.

*When Indian employees are using e-mail they will write a long mail just to get simple information like the thickness of a plate. The Indian guy thinks the receiver does not know all the details of the project, so he writes a long mail. And the Danish guy is missing what is important and get angry and impatient. (Teammedlem, Indien)*

Dette ledte til konflikter, som påvirkede tilliden mellem danskerne og inderne, og som grundet distance mellem enhederne var svære at løse. Som en dansk teamleder nævnte: »Det er kun, hvis vi mødes fysisk, at vi får løst konflikterne. Når man bare sender e-mail bliver man ligesom ikke presset til at løse det, for man skal jo ikke se på hinanden til hverdag«. Samtidig medførte den virtuelle kommunikation, at forskellige nationale opfattelser af tidsfrister blev tydelige:

*In India you need to set a deadline only then will the Indians reply you. If you do not set a deadline the Indian will just park the job on his desk. The Danes will solve the job immediately. Also the Danes will write that it is very urgent work and they will need it for tomorrow, and when they write the day is almost gone in Chennai. The Danish people are not able to grasp that when they give a plan. That leads to conflict. (Indisk Teammedlem, Danmark)*

Kommunikationen i virksomheden blev således besværliggjort af kulturelt betingede måder at benytte kommunikationsteknologien på. Det ledte til misforståelse og konflikt og hindrede den kreative videndeling mellem enhederne.

#### *At bygge bro over kultur og sproglige forskelle*

For at imødegå de sproglige og kulturelle barrierer, som blev forstærket af den virtuelle karakter af samarbejdet, besluttede topledelsen at sende to inderne til Danmark, der skulle fungere som forbindelsesled mellem de to lande. Denne beslutning havde en række positive implikationer, som øgede kreativiteten i samarbejdet. Således syntes en række af danskernes stereotyper at blive nedbrudt ved mødet med inderne: »Jeg plejede at tænke, de var lidt irriterende, men ham, der er her, kan jeg ikke klage over. Vi kommunikerer fint«. Ligeledes syntes det at reducere antallet af misforståelser, at det var to ens nationaliteter, der kommunikerede virtuelt, og kommunikationen mellem inderne og danskerne fungerede mere gnidningsfrit, når de var sammen ansigt til ansigt.

*If I speak English with an Indian he feels more confident because he feels that we use the same slang. When Indian people are writing long mails, they can send them to me, and I can go talk to the Danish people since I have more of a feeling of what information they need. So the Danish people can give immediate feedback and if I do not understand they can take me to the shop floor and show me by pointing. I can then communicate back with the Indians. (Indisk Teammedlem, Danmark)*

De indiske ansatte i Danmark kunne ligeledes udnytte forskellige medier til at skabe en effektiv kommunikation, fordi der ikke var en sproglig og kulturel barriere: »You know we start out writing a mail, but often we have some issues that need clarification. Then we pick up the phone because I know the slang and pronunciation”. Den ledelsesmæssige beslutning om at placere de to indiske ansatte i Danmark havde stor indflydelse på effektiviteten:

*Overall we have seen a forty to fifty percent reduction in time. For example when we get an order on some drawings in India we have twenty five days to finish them. But sometimes it would take two to three days before the Danes answered, and even then there would be misunderstanding. It would take out the time we would have to reach out target and we would cross the deadline by many days. So in the projects where I handle the communication with India and talk face to face with Danes it is going good. (Indisk Teammedlem, Danmark)*

Det var tydeligt, at man ved at adressere problemstillingen med forskellige sprogkunderskaber og kulturelle udfordringer havde skabt positive resultater. Som en leder i Indien påpegede, så havde beslutningen om at placere en inder i Danmark stor positiv indflydelse på de virtuelle teams og virksomhedens Key Performance Indicators. Således medførte beslutningen ikke blot en reduktion i misforståelser og konflikter, men også en tydelig effektivitetsforøgelse, der kunne aflæses på virksomhedens bundlinje.

## Diskussion

I takt med globaliseringen stiger virksomhedernes brug af virtuelle kommunikationsmidler, ligesom medarbejderne ofte har forskellige nationale baggrunde og sproglige kundskaber. Derfor bliver spørgsmålet om, hvorledes man leder kreative virtuelle teams stadig mere presserende (Nemiro, 2002). Som vores resultater illustrerer, er det ofte forbundet med store udfordringer at få samarbejdet til at fungere mellem medarbejdere, der er geografisk adskilt. Når man som leder beslutter, hvilke medier der skal benyttes, kan man ikke *a priori* gå ud fra, at et 'rigt' medie, som telefon og videokonference, altid er mest velegnet til kreative processer. Der er i 'rige' medier langt større mulighed for misforståelser grundet forskellige accenter og sprogfærdigheder. Den umiddelbare feedback, som kan være ønskelig i kreative processer, kan være en barriere for kommunikative processer, hvor deltagerne ikke har samme sprogkunderskaber og accenter. Denne problemstilling kan man forsøge at afhjælpe eller forholde sig til ved at vælge et mere 'smalt' medie



såsom e-mail, men også her tegner der sig en række problematikker. Man mister den umiddelbare feedback og dynamik. Derved øges den tid, det tager at diskutere og løse en given problemstilling. Samtidig tyder vores resultater på, at den manglende feedback medfører, at mediet bliver mere følsomt for kulturelt betingede måder at bruge mediet på. Således synes de indiske medarbejdere at imødegå den opfattede usikkerhed i mediet ved at lave informationsoverload, hvilket førte til konflikt og ineffektiv kommunikation. Ligeledes synes e-mail-kommunikationen mellem Indien og Danmark at være præget af de to nationaliteters forskellige opfattelser af tidsfrister. Det havde stor indflydelse på kvaliteten af det samlede resultat. Det er derfor nødvendigt, at man i processen mødes ansigt til ansigt. I til-læg til dette kan man også forsøge at omgå årsagerne til konflikten ved at in-patriere to medarbejdere fra den udenlandske enhed til Danmark, som ledelsen i denne case gjorde det. Her leder det ikke blot til en effektivitetsforbedring i det virtuelle samarbejde med Indien, men illustrerer ligeledes fordelene ved at være fysisk sammen, når opgaver skal løses af medarbejdere med forskellig nationalitet.

For at man som leder kan forholde sig mere specifikt til problemstillinger om kreativitet og kultur i virtuelle teams, er der tre områder, som til sammen kan øge effektiviteten: kommunikation på den rigtige *måde*, i den rigtige *mængde* og på det rigtige *tidspunkt*. Disse parametre holdes op mod teammedlemmernes kulturelle baggrund og projektets succeskriterier. I kreative projekter skelner man ofte mellem fire forskellige faser: *Idégenerering, udvikling, afslutning og evaluering*. Internationale studier af virtuelle teams bestående af medlemmer, der har samme nationalitet og sprog, har belyst vigtigheden af at mødes fysisk til evaluering, men ikke nødvendigvis til idegenerering (Nemiro, 2002). Resultaterne i vores studier antyder, at det i virtuelle teams, som er karakteriseret ved kulturel mangfoldighed, er nødvendigt at mødes fysisk, hvis man som leder ønsker at undgå konflikt og sproglige misforståelser og opnå det bedst mulige resultat via teamets medlemmer. Derfor bliver håndtering af teamets mangfoldighed i det virtuelle rum anderledes og har ofte stærkere konsekvenser end blandt medarbejdere, som arbejder sammen. Konflikter kan, som belyst i vores case, komme ud af kontrol, fordi man som leder ikke samler sine medarbejdere fysisk og får talt tingene igennem (Montoya-Weiss, Massey, & Song, 2001; Stahl et al., 2010). Der kan også opstå såkaldte 'e-mail wars', hvor flere og flere ledere bliver cc'et på e-mails mellem medarbejdere som en del af konfliktudviklingen, hvilket giver teamlederen informationsoverload. Ofte skal der ikke ret meget til, hvis man kommunikerer på tværs af sproglige eller kulturelle grænser – eller hvis man bruger virtuelle medier. Flere af de virksomheder, vi har undersøgt i forhold til identificering af samarbejds-mæssige 'pittfalls' og udvikling af politikker for virtuelt team-arbejde, har oplevet at miste uerstattelige medarbejdere, som forlod virksomheden, efter at kreative processer havde udviklet sig til personlige konflikter på grund af manglende mikroledelse og anvendelse af forkerte kommunikationsformer. Når man som leder skal styre kreative processer på tværs af kulturer og i virtuelle fora, skal man derfor aktivt opstille retningslinjer og lede kommunikationen, således at der skabes respekt og tillid mellem medarbejderne (Aubert & Kelsey, 2003). Det er vigtigt at matche teknologi med budskabet og matche kommunikationshyppigheden med opgavens

type og fase. Et 'rigt' medium kan være ønskeligt til nogle opgaver, men mindre anvendeligt til andre opgaver, som kræver præcision og afrapportering. Således skal man undgå at give negativ feedback via e-mail, da det kan opfattes som en skriftlig advarsel i visse kulturer, mens positiv feedback på e-mail vil blive opfattet som værende mere positivt end en mundtlig tilbagemelding (Gibson et al., 2006). Ligeledes kan man som leder være nødt til at kortlægge medlemmernes sprog-egenskaber og indføre sprog- og kulturundervisning om muligt. Man skal ligeledes være opmærksom på, at den kulturelle gruppedynamik ændrer sig i det virtuelle rum. Eksempelvis vil favorisering baseret på nationale og kulturelle karakteristika, såsom hudfarve, blive reduceret eller forsvinde i de enheder, som er placeret fysisk sammen. I stedet kan favoriseringen være baseret på andre karakteristika, som tidligere var mindre vigtige, såsom sproglige forhold eller teknologisk formåen.

Virtuelle enheder kan samle de bedste folk på tværs af nationale og geografiske skel. Man kan arbejde på en bestemt opgave uden hensyntagen til, hvor disse medlemmer befinder sig. Dette øger virksomhedens fleksibilitet og reducerer de umiddelbare omkostninger. Man skal dog som leder være opmærksom på, at dette ligeledes skaber nye udfordringer. Udfordringer, man som leder bliver nødt til at forholde sig til for at kunne høste fordelene ved det multikulturelle virtuelle rum. Dette kan ske ved en høj grad af strukturering af processer, kontinuerlig underbygning og skabelse af 'stærke' relationer ved at kombinere eksempelvis virtuel og ansigt-til-ansigt-kommunikation (Staples et al., 2006). Derfor bliver nogle af de centrale spørgsmål i fremtiden for forskere i feltet og ledere af virtuelle kreative team, hvilke medlemmer der skal samles fysisk i hvilke dele af processen, og hvilke udfordringer og muligheder der er forbundet med dette.

### Summary

Multicultural virtual teams are a widely used form of cooperation in major Danish companies, especially for solving knowledge-intensive and creative tasks. A leader may achieve instant flexibility and cost savings by using virtual teams, but unfortunately these benefits are often marred by increased conflict and lack of communication. This qualitative study of a Danish-owned multinational company identifies three reasons why the creative process in virtual multicultural teams breaks down: Language, culture and media. Contrary to existing research, findings indicate that the 'rich' media, such as telephone and video conferencing, are not always effective for creative tasks, as language and cultural friction can be increased by the use of those media. The research implications of the study are discussed, and management initiatives to mitigate these challenges are highlighted.

### Litteratur

- Alvesson, M.: Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1): 13-33, 2003.
- Amabile, T. M.: The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357-376, 1983.
- Amabile, T. M., & Conti, R.: Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6): 630-640, 1999.
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L.: Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*(5): 575-618, 2003.
- Barry, B., & Fulmer, I. S.: The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review*, 29(3): 272-292, 2004.
- Bernard, R. H. *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

- Boyatzis, R. E. *Thematic analysis and code development: transforming qualitative information*. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- Connaughton, S., & Shuffler, M.: *Multinational and Multicultural Distributed Teams: A Review and Future Agenda*. *Small Group Research*, 38(5): 387-412, 2007.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H.: *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*. *Management Science*, 32(5): 554-571, 1987.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K.: *Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems*. *MIS Quarterly*: 355-366, 1987.
- Dekker, D. M., Rutte, C. G., & van den Berg, P. T.: *Cultural differences in the perception of critical behaviour in global virtual teams*. *International Journal of Intercultural Relations*, 32: 441-452, 2008.
- Dewalt, K. M., Dewalt, B. R., & Wayland, C. B. *Participant observation*. In H. R. Bernard (Ed.), *Handbook of methods in cultural anthropology*: 259-300. Walnut Creek: AltaMira, 1998.
- Fontana, A., & Frey, J. H. *Interviewing: The art of the science*. In N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*: 361-376. London: Sage, 1994.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L.: *Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 51(451-495), 2006.
- Hall, E. T. *Context and meaning*. In L. A. Samovar, & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader*: 34-43. Belmont: Wadsworth Publishing Co, 2000.
- Hardin, A. M.: *I Know I Can, But Can We? Culture and Efficacy Beliefs in Global Virtual Teams*. *Small Group Research*, 38(1): 130-155, 2007.
- Harzing, A.-W., & Feely, A. J.: *The language barrier and its implications for HQ-subsiidiary relationships*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1): 49-61, 2008.
- Hirst, G., Knippenberg, J. V., Chen, C., & Sacramento, C.: *How does bureaucracy impact individual creativity: a cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships*. *Academy of Management Journal*, 54(3): 624-641, 2011.
- Hofstede, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw publications, 1991.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E.: *Communication and Trust in Global Virtual Teams*. *Organization Science*, 10(6): 791-815, 1999.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L.: *The Selection of Communication Media as an Executive Skill*. *Academy of Management Executive*, 2: 225-232, 1988.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T.: *Virtual teams: what do we know and where do we go from here?* *Journal of Management*, 30(6), 2004.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M.: *Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness*. *Organization Science*, 11(5): 473-492, 2000.
- Miles, M., & Huberman, A. *Making Good Sense*. Beverly Hills: Sage, 1984.
- Montoya-Weiss, M., Massey, A. P., & Song, M.: *Getting together: temporal coordination and conflict management in Global Virtual Teams*. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1251-1262, 2001.
- Nemiro, J. E.: *The Creative Process in Virtual Teams*. *Creativity Research Journal*, 14(1): 69-83, 2002.
- Spradley, J. P. *Participant observation*. New York: Holt Rinehart and Winston, 1980.
- Stahl, G., Maznevski, M. L., Voght, A., & Jonsen, K.: *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research in multicultural work groups*. *Journal of International Business Studies*, 41: 690-709, 2010.
- Staples, D. S., & Zhao, L.: *The Effects of Cultural Diversity in Virtual Versus Face-to-Face Teams*. *Group and Negotiation*, 15: 309-406, 2006.
- Wadel, C. *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek, 1991.
- Webster, J., & Wong, W.: *Comparing traditional and virtual forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams*. *International Journal of Human Resource Management*, 19: 41-62, 2008.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S.: *Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication*. *Academy of Management Journal*, 32: 353-376, 1989.
- Zimmermann, A.: *Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: Towards a configurational perspective*. *International Journal of Management Review*, 13: 59-78, 2011.