

Elektronisk prosjektkommunikasjon

*-refleksjon omkring bruk av digitale medier i interkulturelle kommunikasjonsprosesser*

*av*

*Thorbjørn Nilsen*

*(SIST REDIGERT: 2.nov 2011)*

*BYTTES MED HIOF FORSIDE!*

## **Sammendrag**

Denne oppgaven har som utgangspunkt bruken av elektronisk mediert kommunikasjon i samhandlingsprosesser som foregår på tvers av kultur og språk. Gjennom en teoretisk forankring innenfor sosiologiske teoritradisjoner undersøkes og diskuteres utfordringer individer og organisasjoner som fører interaksjon som ligger innunder begrepet virtuell organisering kan ha.

## **Abstract**

This thesis discusses, from a sociologic perspective, the challenges individuals and organisations could face when teams are covered by the term “virtual organisations” and where interaction and collaborations are project based, cross-cultural and bi-lingual.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Abstract.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Forord/bakgrunn .....	5
Innledning.....	9
Forskningsproblemstilling .....	12
Metode .....	14
Metodedesign:.....	14
Fremgangsmåte: .....	14
Kilder – Vurdering, valg og utvalg .....	15
Metodekritikk (Reliabilitet og validitet).....	17
Teori.....	19
Sosialpsykologi – Refleksjonsbegrepet hos Mead .....	19
Handlingsbegrepet - Blumer .....	25
Systemteori – meningsbegrepet hos Niklas Luhmann .....	30
Språkteori.....	33
Habermas – Teori om kommunikativ handling.....	37
Strukturasjonsteorien – Anthony Giddens .....	43
Teori - oppsummering .....	49
Diskusjon .....	55
Utfordring 1: Å forstå hva en virtuell organisasjonsform er og hvilke utfordringer som kan ligge i denne strukturen .....	56
Utfordring 2: Samhandling på tvers av språk og kultur – Å være oppmerksom på både fellestrekk og ulikheter .....	60
Utfordring 3: Språklig samhandling – felles språklig syntaks medfører ikke nødvendigvis felles forståelse og friksjonsfri kommunikasjon.....	66

Avslutning .....	69
Litteratur og kildehenvisninger .....	71
Litteratur .....	71
Artikler, studier og undersøkelser .....	72
APPENDIX 1 Sekundærdata – gjennomgåtte studier og litteratur .....	74
Watson-Manheim, Chudoba, Crowston (2002) Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work .....	74
Watson-Manheim, Chudoba, Lu and Wynn (2004); How virtual are we? Measuring Virtuality and understand its impact in a Global Organization, Information Systems Journal, Volume 15, Issue 4, pages 279–306, October 2005 .....	76
Mike Levy (2007) Culture, Culture Learning and new technologies; towards a pedagogical framework... ..	78
Mathy Richie (2009) Intercultural Computer mediated communication Exchange and The Development of Sociolinguistic Competence .....	79
Bertelsmann Stiftung / Darla K Deardorff; Intercultural Competence- The key competence in the 21st Century.....	81
Janne Skovholt og Jan Svennevig (2006), Email Copies In Workplace Interaction .....	87
Schweiger et al (2003), Transnational project teams and networks; making the multinational organization more effective.....	88
Iles and Hayes; Managing diversity in transnational project teams.....	89
Piccoli and Ives; Trust and unintended effects of behavioral control in virtual teams (2003).....	90
Richard R. Gesteland; Cross Cultural Business Behavior .....	92
Kjennetegn ved forretningskulturer:.....	92
Relasjonsorienterte og Avtaleorienterte kulturer .....	92
Formalistiske og Ikke-formalistiske kulturer .....	93
Oppfatning av, og holdning til tid: .....	94
Matrise: Nasjonaliteter og kjennetegn ved forretningskulturer:.....	96

## Forord/bakgrunn

Denne oppgaven omhandler utfordringer innenfor elektronisk medierte kommunikasjonsprosesser. Det er flere årsaker til at jeg velger tematikk omkring kommunikasjon og samhandling for oppgaven. For det første skal denne oppgaven være et avsluttende mastergradsarbeide innenfor forskningsfeltet organisasjon og ledelse. Kjernen i selskaper, organisasjoner og ledelse er mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling i ulike former. Derfor ønsker jeg å forankre oppgaven innenfor disse feltene.

Videre er elektronisk mediert kommunikasjon et relativt nytt fenomen. Skriftlig kommunikasjon, være seg i brevform på papir eller delvis elektronisk ved f.eks. telefaks, har vært benyttet i samhandlingsøyemed i lang tid. Det er imidlertid først i de senere år at teknologiene har muliggjort så rask distribusjon og tilgjengelighet at denne form for informasjons- og meningsutvekslinger nærmer seg "sanntid" kommunikasjonsform. Med økt kapasitet og fleksibilitet innenfor de elektroniske kommunikasjonsverktøyene går den skriftlige kommunikasjonsformen fra å være svært asynkron til å nærme seg det synkrone.

Samtidig utvikles et stadig tettere globalt marked, hvor handel av både tjenester, varer og kompetanse krysser landegrensener og kulturer med raskere hyppighet. Kanskje nettopp påvirket av tilgangen til raskere kommunikasjonsteknologier. Disse endringene reiser en fundering over hvordan kommunikasjonsprosessene dermed endres og hvordan meningsutvekslingen sikrer deltakernes intensjoner. Det finnes mye stoff om kommunikasjon og også litteratur rundt interkulturell kompetanse. Men det er lite som forsøker å beskrive grensen mellom interkulturell kompetanse og språklig samhandling gjennom elektroniske medier. Det finnes noe litteratur innenfor pedagogikk og språkstudier som tar for seg elektroniske medier i samhandlingsprosessene, men mindre som omtaler forholdet mellom interkulturell kompetanse, refleksjon og skriftlige elektroniske medier.

Vilkårlige søk i hele Internet gjennom søkemotorer som for eksempel Google eller Google Scholar viser at dersom de ulike begrepene kombineres, begrenses antall treff betraktelig.

Tabellen nedenfor viser søkeresultater er gjort høsten 2011. Som en tilleggsreferanse legges også resultater fra likt søk i en database for vitenskaplige artikler (ScienceDirect) og den norske tjenesten BibSys.

Søkestreng	Ca søkeresultater		Ca søkeresultater
	Google	Google Scholar	Science Direct
Communication theory	6.500.000	3.160.000	496.000
Intercultural Competence	551.000	55.100	2.694
Computer mediated communication	3.920000	652.000	39.400
Communication and intercultural competence	192.000	50.100	1855
Communication intercultural competence mediated communication	63.000	12.600	410
Communication intercultural competence and mediated communication literacy	10.900	4.900	101
Mediated communication language learning	18400	17500	13200
Mediated communication language learning intercultural competence	10.900	15200	300
Mediated communication intercultural competence	51.400	17600	445
Computer mediated communication intercultural competence reflection	21.100	5.830	191

Søk på norsk viser en desto større begrensning i antall treff:

	Ca søkeresultater Google	Ca søkeresultater Google Scholar	Søkeresultater Bibsys ASK
Elektronisk mediert kommunikasjon	8.960	224	1
Elektronisk mediert kommunikasjon interkulturell kompetanse	54	2	0
Elektronisk mediert kommunikasjon kommunikativ kompetanse	376	88	0
Elektronisk mediert kommunikasjon refleksjon	2310	174	0

En grunn til at dette feltet omkring mediert kommunikasjon og samhandling har fanget min interesse, er at jeg gjennom flere stillinger i ulike organisasjoner innenfor utvikling av olje- og gassprosjekter har bevitnet en stadig økende bruk av elektronisk skriftlig kommunikasjon aktørene seg imellom. Disse kommunikasjonsinitiativene er av både formell/kommersiell og også uformell art. Felles er at det ofte er flere aktører med ulik språklig og kulturell bakgrunn involvert hvor felles syntaks for samhandling er engelsk.

I utgangspunktet var det planlagt en kvantitativ undersøkelse i et stort internasjonalt industrikonsern hvor hensikt med undersøkelsen skulle være å forsøke kartlegge kjennetegn ved individers refleksjon rundt egne kommunikasjonsprosesser. Undersøkelsen lot seg ikke gjennomføre som planlag grunnet manglende rammebetingelser av formell art. Oppgaven ble redesignet og tar nå utgangspunkt i eksisterende forskning.

Med utgangspunkt i eksisterende forskning forsøker jeg etter å finne elementer som kan knyttes til egenskapene i mediert kommunikasjon og interkulturell kompetanse med hverandre. Dermed har oppgaven tatt form av en refleksjon over andres bearbejdede analyser og resultater fra

empiriske undersøkelser, snarere enn en bearbeiding av materiale basert på førstehånds empiri. Dette åpner for visse muligheter, men gir også noen begrensninger og føringer:

- a) Bearbeiding og kritisk analyse av allerede foreliggende materiale og analyser åpner muligheter for mer markant posisjonering av forskjellige innfallsvinkler. Bearbeidede artikler presenterer ofte en eller flere posisjoner i tillegg til sin egen, når materiale og resultater skal analyseres. Kritisk analyse åpner fokus mot ytterligere alternative vinklinger.
- b) Sammenstilling av flere arbeider og egen valgt teori utvider og utdyper denne muligheten.
- c) Begrensninger kan ligge i at undersøkelsen ikke blir like tett på materialet og heller ikke har samme kontroll med innsamling (reliabilitet/validitet) som ved egen generert empiri.

Punktene over antyder noe om styrke og svakheter omkring det å vektlegge en såkalt "teoretisk oppgave" uten et eget innsamlet empirisk materiale som en vesentlig del av oppgaven.

Tema og problemformulering er etter mitt eget initiativ og bortsett fra verdifulle kommentarer underveis fra veileder, har ingen andre hatt befattning med innholdet i oppgaven.

Innholdet i denne mastergradsavhandlingen står for forfatterens regning. Faglig veileder har vært professor Tor Claussen, Avdeling for samfunnsfag, Høgskolen i Østfold.

Å gjennomføre et mastergradsstudie ved siden av en full jobb som også har innebefattet en del reising og pendling har vært utfordrende. Jeg vil få takke alle som har støttet meg i denne prosessen. Spesielt nær familie som har måttet tåle en til tider fraværende og distré person. Videre vil jeg takke forelesere og medstudenter ved mastergradsstudiet Høgskolen i Østfold 2007-2011 for den inspirasjon og utvidet kunnskap samlingene har gitt meg.

Jar, november 2011



---

Thorbjørn Nilsen



## Innledning

Elektronisk mediert kommunikasjon, da spesielt i form av økende bruk av skriftbaserte medier som e-post eller chat, øker i omfang både i den private sfære og i arbeidslivet. I følge Statistisk sentralbyrås IKT-barometer 2001 har 92 prosent av alle foretak over 100 ansatte tilgang til Internett. Det tilsvarende tallet for foretak mellom 10 og 19 ansatte er tallet ca 65 prosent (Statistisk sentralbyrå 2008).

Tatt i betraktning at statistikken er fra 2001 og tendensen fra 2008 er at andelen med tilgang til Internett steg både i husholdninger og i foretakssektoren, kan det antas at tallene for 2011 er høyere. Dette kan understøttes av f.eks. Strukturstatistikk for post- og telecombransjen som viser at omsetningen øker i salg av både produkter og tjenester.

Med tilgjengeligheten til Internett og programvare som muliggjør ulike former for kommunikasjon gjennom de elektroniske mediene, (eks e-postapplikasjoner, chat og ulike sosiale medier som Facebook™ og Twitter™), øker også bruken av elektronisk mediert kommunikasjon.

For statlige virksomheter øker omfanget av tilbudet i elektroniske tjenester. For e-post, chat og SMS er det en økning fra 58 til 66 prosent i andel foretak som tilbyr disse tjenestene. (Statistisk sentralbyrå)

Et kjennetegn ved mediert kommunikasjon er at den muliggjør fysisk avstand mellom aktørene. Flere former for skriftlig elektronisk kommunikasjon, heretter også forkortet til e-mediert kommunikasjon, muliggjør også at kommunikasjonsprosessene opptrer i asynkron form ved at dialog og diskusjoner løsrives fra tidsdimensjonen. Dermed frafaller behov for nærvær av både fysisk tilstedeværelse og tidsmessig tilgjengelighet. Samtidig frafaller også kommunikative signaleffekter som gis ved generelt kroppsspråk individer imellom.

At en aktør er frigjort fra tidsdimensjonen i forbindelse med kommunikative prosesser kan tenkes å påvirke hvordan refleksjon foregår. For eksempel kan det tenkes at en person bruker lengre tid på å finne formålstjenlig respons i forhold til hva den ville gjort i en mer direkte og spontan ansikt-til-ansikt situasjon. I en asynkron kommunikasjonsform vil individet for eksempel ha mulighet til å

reflektere over kommunikasjonsprosessen og konstruere forløpet mer distansert, grunnlagt og vurdert.

På den annen side er det elementer i direkte ansikt-til-ansikt kommunikasjonen som frafaller ved bruk av skriftlige medier. Sanser som syn lukt og hørsel vil ikke kunne benyttes i individets analyse av situasjonen. I dette ligger også øving og praksis av sosiale ferdigheter i interaksjon med andre individer. (Wicklund 2007).

Et spørsmål som kan reises er om de medierte kommunikasjonsformene kan antas å påvirke sosialiseringprosesser og forhold som har med relasjonsbygging mennesker imellom.

Organisasjoner er avhengig av samhandling for å fungere og kommunikasjonsstrukturene som etableres/oppstår ligger til grunn for koordinering og interaksjon mellom organisasjonens medlemmer imellom - og med omgivelsene. Imidlertid er det ikke kommunikasjonsstrukturene (syntakser) som skaper kommunikasjon, men individene som benytter dem i form av å gi innholdet mening. Eksisterende teori innenfor sosialpsykologi, språk teori og kommunikasjonsteori kan danne en ramme for forståelse av begreper og forutsetninger innenfor sosialisering-, samhandlings-, og kommunikasjonsprosesser.

Med eksisterende forskning og teori innenfor sosialpsykologi og kommunikasjon som fundament, kan for eksempel spørsmål omkring individets bevissthet rundt egen kommunikasjon reises. Jeg tenker her på hvorvidt individer i forkant av, og under, kommunikasjonsprosesser analyserer sitt eget ståsted i forhold til samhandling med andre individ. Videre hvordan individer i virksomheter eller organisasjoner reflekterer over hvordan egen kommunikasjon kan påvirke andres jobbhverdag. Altså en individuell bevissthet og refleksjon og også diskusjoner med andre omkring det kommunikative samspillet som til enhver tid pågår.

Jeg anser tema for relevant i forbindelse med at bruken av elektroniske skriftlige medier som e-post, informasjon gjennom nettsteder, chat og ulike sosiale medier øker i omfang. Kommunikasjonsmediene er tilgjengelige og etter hvert blitt en naturlig del av samfunnets kommunikasjonsstrukturer. Tall fra Statistisk Sentralbyrå kan understøtte dette.

Elektroniske samhandlingsverktøy er i forbindelse med måter å organisere oppgaveløsning på, i mange tilfeller blitt grunnleggende for organisasjonsstrukturen. Tilgjengeligheten på asynkrone

kommunikasjonsmedier, sammen med behov for å koordinere oppgaver på tvers av store geografiske avstander og tidssoner, muliggjør og legger tilrette for virtuelle organisasjoner. E-post og chat over Internet er eksempler på slike verktøy som muliggjør skriftlige samtaler mellom mennesker. I den asynkrone egenskapen ligger at "samtalen" er frigjort fra tid og rom. Avsender vet ikke når mottaker vil lese en melding, og sender vet heller ikke hvor mottaker befinner seg geografisk. Med hensyn på nettopp dette er et av mine utgangspunkt for denne oppgaven at individer som samhandler asynkront antakelig har både forventninger til samhandlingsprosessen, for eksempel ved at mottaker responderer innefor et visst tidsperspektiv. Videre at tillitsbygging vil kunne påvirkes av for eksempel avvik mellom forventninger og det faktiske inntrufne.

Samhandling gjennom elektroniske medier kan ha egenskaper både i forbindelse med de rammene eller begrensingen teknologiens i seg selv byr på og også i forbindelse med hvordan individer forstår verktøyet. Mitt fokus ligger på sistnevnte.

Et formål med oppgaven er å søke forståelse omkring hvilke prosesser innenfor denne formen for kommunikasjonsstruktur som kan påvirkes av individets *holdinger* til kommunikasjon i organisasjoner og aktører seg imellom. Særskilt i de tilfeller kommunikasjon foregår på tvers av språk og kultur. I denne oppgaven ser jeg på e-mediert kommunikasjon som et verktøy, eller en syntaks, som bidrar til de kommunikative rammebetingelsene for koordinering m individene opererer innenfor og forsøker å forstå utfordringer ved å samhandle gjennom det asynkrone mediet.

Hvis hensikten med kommunikasjon er å utveksle informasjon og meningsutvekslinger, må aktørene søke forståelse hos hverandre igjennom språklig samhandling. Kunnskap om hverandre og også enighet omkring hvordan kommunikasjonsprosessene kan bidra til å styrke kommunikasjonsprosessene og mulighetene for koordineringen av respektive livsplaner (Habermas 1986).

Kommunikasjonsprosesser er høyst komplekse. De påvirkes både av indre mekanismer i individer og av ytre faktorer. For det første er kommunikasjon betinget av individets å beherske språk i form av muntlig eller skriftlig formidling. Videre at omgivelsen kan fortolke individet og at individet kan fortolke omverden. I dette ligger også forståelse av kontekst og innhold i forhold til kontekst. Individet står i et komplekst og variert samspill med omgivelsene.

I internasjonale prosjektorganisasjoner hvor aktørene har ulik kulturell og språklig bakgrunn kan det antas at det må tilføres ytterligere elementer til samhandlingen. Dette gjelder både i form av en dypere refleksjon omkring kommunikasjonsprosessene og også veiledning for å forstå de ulike kulturene man samhandler med. Tverrkulturell samhandling kan være utfordrende spesielt der for eksempel holdninger til for eksempel formalitet og hierarki er forskjellige. Videre kan det ligge utfordringer i verbal koordinering mellom lavkontekst og høykontekst språkkulturer. (Gesteland 2005)

I tverrkulturell verbal samhandling benyttes gjerne et fellesspråk. I noen tilfeller kan et slikt språk være fremmedspråk for alle parter involvert. I dette ligger for eksempel at man på best mulig måte må søke å sikre kvaliteten i eget budskap når man samhandler skriftlig på annet språk enn sitt eget morsmål. Ikke bare i forhold til fremmedspråkets syntaks og konvensjoner, men også i forhold til de man kommuniserer med. Videre hvorvidt de kommunikasjonsstrukturene som velges er hensiktsmessige med hensyn til de involverte aktørers persepsjon av både formål for samhandling og måter å samhandle på.

Jeg velger å avgrense denne oppgaven til å gjelde skriftlig mediert kommunikasjon i forbindelse med kommunikasjon og samhandling på tvers av kultur og språk.

## **Forskningsproblemstilling**

Mitt utgangspunkt for det videre arbeidet formuleres som følger:

*Hvilke utfordringer kan det antas individer i prosjektorganisasjoner har, i forbindelse med at interaksjon og samhandling skjer gjennom virtuelle medier og på tvers av regioner, språk og kulturer?*

Oppgavens hovedformål blir da å undersøke hva som kjennetegner elektronisk mediert kommunikasjon og hvordan disse egenskapene er forenelige med et tenkt behov for økt interkulturell kompetanse i forbindelse med tverrkulturell samhandling.

Tema omkring kommunikasjon og refleksjon er stort og sammensatt og er behandlet innefor flere faglige tradisjoner og retninger. Sosiologi, psykologi, kommunikasjonsteori og organisasjons- og

ledelsesteori er fagfelt som alle behandler kommunikasjon som begrep og fenomen ut fra både like og ulike perspektiver. I denne oppgaven vil jeg forsøke etablere en teoretisk forforståelse gjennom refleksjonsbegrepet hos George Herbert Mead, elementer fra mikrointeraksjonisme (Blumer) og Systemteori (Luhmann). Linjen trekkes videre gjennom kommunikasjons- og språkteori (bl.a. Watslavick) og elementer fra Habermas sin teori omkring kommunikativ handling og også Giddens strukturasjonsteori.

Oppgaven inneholder ikke egen empiri. Jeg har valgt å strukturere oppgaven slik at metodekapitlet presenteres før teori og diskusjon. Sekundærdata i form av andre sine studier, artikler og tilleggslitteratur benyttet i diskusjonen presenteres kortfattet i Appendiks 1.

## Metode

### Metodedesign:

Denne oppgaven er ikke basert på egen empirisk datainnsamling, men baserer seg på sosiologisk teori og andres arbeider presentert gjennom artikler eller annen faglitteratur. Denne formen kalles gjerne for en litteraturstudie eller dokumentanalyse. Fremgangsmåten kan både benyttes som utgangspunkt for ideer og som kilde for andres empiri, altså sekundærdata (Holme og Solvang 2004).

For å etablere en et teoretisk rammeverk rundt de spørsmålene jeg stiller i innledingen, gjør jeg nytte av tilgjengelig litteratur innenfor sosiologisk tradisjon. Siden jeg forstår kommunikasjon i alle former som mellommenneskelig interaksjon, ser jeg det som nødvendig å gå bredt ut i det litteratursøket som ligger til grunn for å etablere oppgavens teoretiske forforståelse. I denne forbindelse har jeg valgt å se på mellommenneskelig kommunikasjon i et metaperspektiv og har valgt å benytte et sosiologisk utgangspunkt. Formålet med teoristudien er å forsøke å skape en teoretisk ramme rundt forståelse og refleksjon omkring mellommenneskelig kommunikasjon.

### Fremgangsmåte:

Tematikken i oppgaven er forholdet mellom egenskapene i elektronisk mediert kommunikasjon og ulike parametere innenfor psykologi bak mellommenneskelig kommunikasjon.

Jeg forstår oppgaven som todelt. Oppgavens første del består av en teoristudie der jeg benytter elementer fra sosiologiske tradisjoner i et forsøk på å operasjonalisere begrepene refleksjon, mening og interaksjon i forhold til oppgavens tema. Gjennom dette arbeidet søker jeg forhold som kan antas knyttet opp mot utfordringer i forhold til egenskaper innenfor e-mediert kommunikasjon. Dermed kan teoridelen av oppgaven likne en deduktiv analyse i form av at jeg benytter de teoretiske perspektivene i for å avdekke egenskaper ved e-mediert kommunikasjon

og/eller tverrkulturell samhandling som avviker fra de teoretiske perspektivenes "sannhet" omkring mellommenneskelig interaksjon.

Gjennom både problemformulering og presentasjon og drøfting av teori fremsetter jeg antakelser omkring behov for refleksjon i kommunikasjonsprosesser der elektronisk mediert kommunikasjon benyttes og samhandling er interkulturell. I det deduktive designet søker man å bekrefte eller avkreftede antakelser eller forventninger gjennom å undersøke om virkeligheten stemmer med en antakelse eller hypotese (Holme og Solvang 2004).

Igjennom teoridelen av oppgaven presenterer jeg ulike perspektiver som jeg antar vil kunne påvirke eller forklare individets evne og vilje til å samhandle gjennom asynkrone medier.

Deretter benytter jeg sekundærdata (presentert i Appendiks 1) for å søke støtte og forståelse rundt eget tema. I denne forbindelse har jeg gjort søk i ulike forskningsdatabaser og benytter andre sine publikasjoner der jeg finner at for eksempel forskningsstudier har relevans i forhold til oppgavens forskningsproblemstilling.

I oppgavens diskusjonsdel benytter jeg sekundærdata for å få bekreftet eller avkreftet antakelser jeg fremmer oppgavens teorikapittel. Den (hypotetisk) deduktive fremgangsmåten benyttes der man ønsker å bekrefte eller avkreftede antakelser eller påstander (Hypotetisk deduktiv metode). Antakelsene eller påstandene prøves igjennom empiriske undersøkelser. Resultatene fra undersøkelsene kan styrke eller svekke antakelsene/påstandene (Holme & Solvang 2004)

Dokumentanalysen baserer seg på gjennomgang av datamateriale fra ulike kilder. Med dette er man som forsker avhengig av kildene og det budskap de ønsker å fremsette. Holme & Solvang (2004) fremhever at "*Kildematerialet kan være av svært ulik karakter og kvalitet*" og at forskeren derfor må stille kritiske spørsmål ovenfor den informasjonen sekundærdata gir. For eksempel at sekundærdata har både kontekstuell og tidshistorisk relevans til den tematikk man søker å benytte kildene i forhold til.

### **Kilder – Vurdering, valg og utvalg**

Denne oppgavens problemstilling går ut på om man *kan anta* mellommenneskelige utfordringer i forbindelse med virtuelle organisasjoner og mediert skriftlig samhandling. Empirisk søk har derfor vært rettet mot studier, artikler eller litteratur som kan beskrive egenskapene i

samhandlingsverktøyet (e-mediert kommunikasjon) og forhold som har med individenes persepsjon av dette verktøyet, samt hvordan bruk av elektroniske medier kan knyttes mot kultur og/eller språk.

Bruk av sekundærdata forutsetter bruk av kilder. Kilder kan deles inn i to grupper. Normative (vurderende) og kognitive (berettende). Som regel er kilder en kombinasjon begge momenter, men med en dominerende retning. Ved bruk av kildemateriale er det viktig å forstå hvilken kildeform man har med å gjøre i forbindelse med å etablere forståelse og innhente kunnskap (Holme & Solvang 2004).

Kognitivt kildemateriale benyttes med fordel der man søker informasjon om historiske forhold som er analysert og forsøkt forstått / beskrevet. Normative kilder kan benyttes der man er opptatt av holdninger, intensjoner, krav og retningslinjer (Holme & Solvang 2004).

Kildene (sekundærdata) i benyttet i denne oppgaven er i hovedsak normative da de forsøker å beskrive forhold som knyttes opp mot individers forståelse (intensjoner og holdninger) i forhold til e-medierte kommunikasjonsprosesser.

Det empiriske rammeverket for oppgaven er basert på litteratursøk og artikkelsøk på Internet hvor ulike kombinasjoner av begreper som for eksempel "Virtuell organisasjon", "Tillitsbygging", "Relasjonsbygging", "Interkulturell kommunikasjon" og ulike kombinasjoner av disse er benyttet. For å utvide nedslagsfeltet for søk, er det også benyttet engelsk. Kildesøk er gjort både gjennom konvensjonelle søkemotorer slik som Google™ men også gjennom databaser som BIBSYS Ask, Academic Search Premier, Science Direct og Emerald Group.

Kildematerialet for sekundærdata benyttet i denne oppgaven relateres til informasjon produsert ved universiteter, forskningsinstitusjoner og publikasjonstidskrifter det vil være enkelt å spore. Alle kilder benyttet i oppgaven er listet i litteratur/kildehenvisningen.

Etter gjennomgang av en rekke artikler, studier og ulike rapporter, har jeg deretter gjort et utvalg, basert på relevans i forhold til egne forskningsspørsmål.

I og med at kildene er publisert gjennom universiteter og institusjoner som utgir publikasjoner basert på materiale fra forskningsmiljøer, anser jeg kildematerialet for å ha relevans for å utvide



forståelsesperspektiver innenfor de spørsmål oppgaven stiller. Jeg vurderer kildematerialet for troverdig i og med at de er produsert ved universiteter og/eller utgitt gjennom anerkjente medier eller institusjoner.

På samme måte som det teoretiske rammeverket har bredde, er også sekundærdata innhentet fra ulike faglige perspektiver. Dette fordi spørsmål som reises i oppgaven har bredde. Problemformuleringen er avgrenset til en spesiell måte å organisere distribuerte team, men fenomenene som kan antas ta form innefor virtuelle organisasjoner kan være mange og for så vidt gjeldende for flere typer kommunikasjonsprosesser. Det er derfor viktig å merke seg at jeg ikke søker svar på spørsmål i gjennomgangen av kildematerialet, men heller søker etter en utvidet forståelse av ulike aspekter ved mediert kommunikasjon i interkulturell samhandling. Og at denne forståelsen kan bidra til refleksjon omkring oppgavens tema.

### **Metodekritikk (Reliabilitet og validitet)**

En svakhet med å gå bredt ut og forsøke knytte ulike tradisjoner opp mot hverandre, kan være at formålet med den teoretiske anvendelsen i utgangspunktet kan virke diffus og muligens ambisiøs. Imidlertid ser jeg fordel i å etablere et refleksjonsgrunnlag som nettopp består av flere perspektiver og at disse er forankret i kjente teoritradisjoner.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg forsøkt å etablere en teoretisk forforståelse omkring individets refleksjon, meningsbegrepet, kommunikativ samhandling og interaksjon. Deretter knyttes disse faktorene opp mot egenskapene i skriftlig mediert kommunikasjon som et strukturelt verktøy (syntaks). I det videre arbeidet søkes det så etter kilder som kan beskrive noe omkring forholdet mellom individ og omgivelser når kommunikasjon foregår gjennom elektroniske medier.

En utfordring ved å benytte andre sin forskning eller publikasjoner (sekundærdata) er faren for å trekke det kontekstuelle innholdet ut av den opprinnelige forfatterens forståelsesramme og intensjon. Det er også en mulighet for at kildematerialet kan inneholde svakheter i forbindelse med fortolkning av primærkilder eller henvist litteratur.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg vurdert kildematerialet opp mot de spørsmålene jeg selv reiser i forbindelse med oppgaven. Mitt hovedfokus har vært å søke etter elementer som kan

utvide perspektiver innenfor refleksjon rundt medierte og tverrkulturelle kommunikasjonsprosesser.

I fortolkningsammenheng kan det være at jeg transformerer resultater fra eksisterende forskning innenfor en spesiell kontekst og over i den kontekst som ligger til grunn for min egen oppgaveformulering. Om det skal rettes kritikk mot denne arbeidsmetoden kan det for eksempel fremheves at jeg i noen tilfeller kan stå i fare for å oppkonstruere problemstillinger i ikke nødvendigvis empirisk beviste forhold. På den annen side ser jeg ingen grunn til å la være å eventuelt presentere antakelser da jeg anser oppgaven for å være en refleksjon. Subjektive betraktninger basert på egne erfaringer anser jeg for å være en del av prosessen så lenge jeg samtidig forsøker å tydeliggjøre hvorfor de presenteres.

Videre i denne oppgaven presenteres og drøftes ulike teoretiske perspektiver jeg finner relevante for å skape en ramme rundt forståelse av refleksjon, kommunikasjon, samhandling og relasjoner.

## Teori

Ulike teorigrener har forskjellige utgangspunkt for å forklare kommunikasjon og hvordan kommunikasjon påvirker dannelsen av sosiale systemer. For å kunne etablere en teoretisk ramme som kan skape en for forståelse omkring hvordan individet selv kan reflektere over egen kommunikasjon og søke mening med kommunikasjon og samhandling, er min forståelse at teoriforankring bør spenne over flere perspektiver, forskningstradisjoner og fagområder.

I utgangspunktet søker jeg teoretisk forankring i sosialpsykologi og sosiologi for å søke forståelse av begrepene *refleksjon* og *mening*, men støtter meg også på kommunikasjonsteori og språk teori i forbindelse med å operasjonalisere begreper innenfor forskningstema og forskningsspørsmål.

I de neste avsnittene presenterer og jeg kortfattet elementer fra ulike teoretiske perspektiver som jeg anser som relevante for mitt forskningstema. Samtidig vil jeg forsøke, ved diskusjon eller tenkte eksempler, å knytte de ulike teoritradisjonene opp mot problemformuleringen. Videre vil jeg forsøke å se teorimodellene i sammenheng med hverandre for å etablere et bredere grunnlag for refleksjon omkring oppgavens forskningsspørsmål.

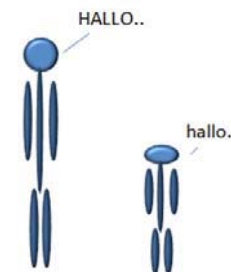
### Sosialpsykologi – Refleksjonsbegrepet hos Mead

I begrepet refleksjon forstår jeg menneskets egenskap i å analysere - og respondere til hendelser. Sosialpsykologien skiller blant annet mellom impulsive (refleks-) handlinger også kalt instinktiv respons, og mer analytiske tilnærminger til et problem eller en hendelse gjennom sammenlikning med tidligere erfaringer og tillært kunnskap.

Det er den mer analytiske og mer komplekse prosessen jeg legger til grunn i denne avhandlingens forståelse av refleksjon som en individbasert handling. Sentralt i denne forståelsen er for eksempel George Herbert Mead sin forståelse av begrepet, som beskriver at refleksjon er en indre dialog individet fører med andre signifikante personer.

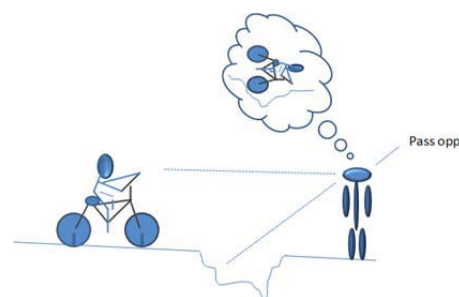
Mead søker etter å forklare de prosessene som foregår i individets tankeverden før tankene omsettes til handling. Individet forestiller seg samhandling med omgivelsene og forsøker å analysere eller diagnostisere hva ulike valg vil føre til dersom de materialiseres i form av handling.

I følge Mead starter oppøvingen av refleksjonsprosesser allerede fra spedbarnsalder av ved at omgivelsene hermes. Lek er sentralt i denne prosessen og gjennom lek og rollespill utvikles en handlingsarena for individet. Mead hevder at denne form for handling sterkt bidrar til selvbevissthet og at personlighet utvikles fra dette stadiet. Videre hevder Mead at det voksne menneskets evne til innlevelse stammer fra det samme utspring; i speiling med de individer det omgås sosialt.

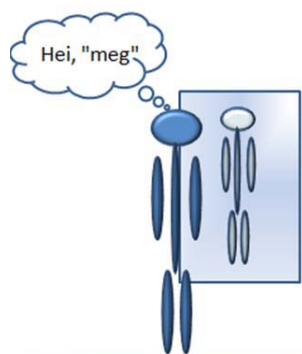


Mead beskriver indlevelse som: *"at den indfølende person stimulerer sig selv til at støtte og bekymre seg om den anden ved i en anden udstrekning at anlegge attituder hidrørende fra den, han hjælper"* (Mead 2005:389).

Med dette forstås at en person som gjennom tankeprosesser og forestillingsevne, forsøker å tillegge seg forståelse og holdninger som har opprinnelse i den man kommuniserer med. Med andre ord: å innta andres perspektiver.



Dette blir imidlertid en noe forenklet og ideell tilnærming til refleksjon i organisatoriske kommunikasjonsprosesser. For det første er Meads beskrivelse av refleksjonsprosessen basert på den utviklingen som kan observeres hos små barn. I organisasjonssammenheng er det tale om voksne individer som har gjennomgått ulike prosesser igjennom oppveksten og man kan, spesielt der kulturforskjellene mellom individene er store, anta at personlighetstrekk og forutsening for refleksjonsmønstre vil variere.

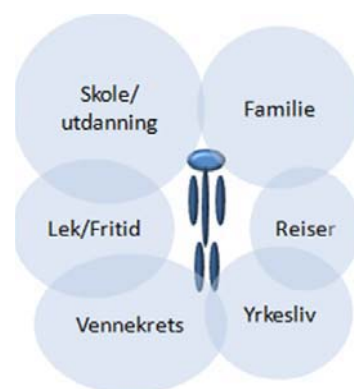


Mead beskriver utviklingen fra småbarns tilnærming til omgivelsene som gradvis utvikling av bevissthet både til omgivelsene og seg selv. I utgangspunktet er mennesket ubevisst sine egne måter å møte omgivelsene på, men etter hvert som erfaringene blir flere økes oppmerksomheten rundt hvor "jeg'et" befinner seg i forhold til verden. Etter hvert utvikles egenskaper til

å føre indre diskusjoner; interaksjon mellom det selvet som subjekt ("jeg") og selvet som objekt ("meg").

Utviklingen av disse egenskapene er i følge sosialpsykologien helt og fullt sosialt betinget fordi utviklingen av selvet er avhengig av de nære omgivers (familie) handlingsrom fordi barnet agerer mot omgivelsen slik omgivelsen agerer mot det.

For å forstå refleksjon hos voksne individer må vi derfor ta i betraktning de elementer som former individet gjennom oppvekst og utvikling av personlighet; familiestrukturer, samfunnsstruktur, skolegang, vennekrets, fritidsaktiviteter, utdanning, og erfaringene fra disse.



Slik jeg forstår sosialpsykologien og Mead, er mennesket i stand til ikke bare å oppleve faktiske hendelser for så å respondere til dem, men også i stor grad å forestille seg hendelser og deretter mentalt gjennomgå ulike handlingsvalg som igjen kan lede tankeprosessen mot forestillinger om mulige konsekvenser av disse handlingsvalgene.

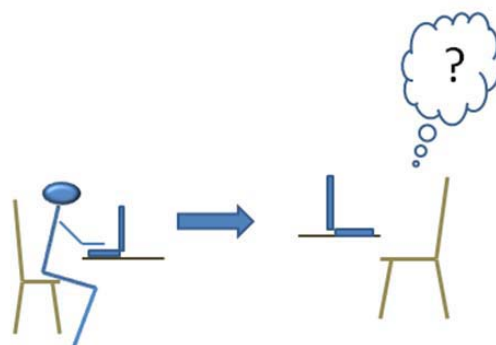
Samtidig kommer et paradoks inn i bildet, i og med at ethvert individ former sitt eget bilde av verden ut ifra hvilke inntrykk det har fått gjennom oppvekst, kultur, utdanning, omgangskrets og generelle livserfaringer. I utgangspunktet har altså alle individ avvikende forutsetninger for å fortolke situasjoner. Av dette forstås at avvikene i fortolkningsrammer vil være mindre fremtredende hos grupper med samme geografiske og kulturelle tilhørighet og mer fremtredende når for eksempel gruppesammensetninger består av personer med blandede nasjonaliteter og ulike kulturell tilhørighet.

I forbindelse med refleksjon omkring kommunikasjonsprosesser anser jeg dette som vesentlig fordi individet vil være i stand til, ut ifra grunnleggende bevisste og ubevisste forutsetninger, å forestille seg mulige måter å kommunisere på. Og samtidig, gjennom tidligere erfaringer eller

gjennom tillært kunnskap, være i stand til å vurdere hvilke effekter den kommunikasjonsformen som tenkes valgt vil ha på den reelle situasjonen.

Et eksempel kan være en selger som har fått henvendelse fra en kunde som ønsker å gå til innkjøp av et tilbudt produkt, men er ikke villig til å betale tilbudt pris. Den prisen kunden er villig til å betale ligger utenfor de budsjetttrammene selgeren har mandat til å operere innenfor og selgeren må derfor enten avslå et salg eller forsøke å imøtekomme kunden. Gitt at selgeren anser kunden for så viktig og sjansene for mersalg så store at et avslag i pris vil kunne anses som en investering, men trenger salgsdirektørens godkjenning før avtale inngås. Selgeren må da foreta et valg om hvordan han ønsker å formidle sin forespørsel. Skal han oppsøke sin sjef og fremlegge sin sak muntlig? I så fall skal han møte personlig opp eller ringe? Eller beskrive situasjonen i en e-post og håpe at salgsdirektøren legger merke til den (tidsnok)? Når og hvordan burde han purre dersom respons og svar uteblir?

Hvilken kommunikasjonskanal som velges vil antakelig være situasjonsavhengig. Hva vil være mest effektivt? Hvis selgeren velger å oppsøke direktøren direkte; hvilke konsekvenser vil det få?



Er

direktøren tilgjengelig? Det vil si, er hun tilstede og har hun tid? Vil hun synes denne saken er så viktig at hun vil sette av tid til en diskusjon? Har hun tidligere formidlet hvordan hun ønsker situasjoner som dette håndtert? Hvis selgeren heller velger e-postkorrespondanse; hva er sannsynligheten for at salgsdirektøren vil legge merke til henvendelsen. Hvordan har hun respondert på slike henvendelser tidligere? Hvordan skal e-posten utformes etc.?

Et annet eksempel kan være tilfeller der kulturforskjeller vil kunne påvirke utfallet av kommunikasjonsprosesser. Først og fremst med tanke på samarbeid mellom ulike nasjonaliteter der en eller begge parter må kommunisere på fremmedspråk men også i tilfeller samfunnsstrukturene er ulike for eksempel med tanke på tradisjoner, etikk, moral og forretningsskikk.

Hvis vi går tilbake til salgseksemplet, kan det tenkes at selgeren er fra en kultur der pruting og ikke minst det å åpne en forhandling med et skambud er tradisjon. Denne selgeren ønsker kanskje forhandling som en del av handelsprosessen og vil bli fornærmet dersom dette ikke blir imøtekommet. Med andre ord; kjenner innkjøperen til leverandørens grunnleggende forventninger til hvordan en handel skal gjennomføres? Finnes det grunnleggende ulikheter i deres tilnærming til handel som kan danne grunnlag for misforståelse og konflikter? Dersom konflikter skulle oppstå, finnes det muligheter for å formilde konsekvensene?



I begge tilfeller vil refleksjon i form av å tenke gjennom hvilke handlingsalternativer man har og hvilke eventuelle konsekvenser som kan følge av de valg man foretar seg. Refleksjon i en utvidet forståelse kan være å ta i betraktning om de handlingsalternativer og mulige utfall er tilstrekkelige for å fatte en riktig beslutning? Er det mulig man bør søke ny informasjon eller kunnskap? Altså en bevisstgjøring omkring hva som former ens eget refleksjonsgrunnlag.

Det kan være at kulturelle forskjeller bør tas betraktning, og at det kan være språklige barrierer i forbindelse med kommunikasjon på fremmedspråk som bør tas hensyn til i samhandlingssituasjonen.

I forbindelse med å anta refleksjon omkring kommunikasjonsprosesser, herunder både bruk av kommunikasjonsverktøy og meningsinnhold, bør det tas i betraktning at individene kan ha ulike utgangspunkt i forbindelse med hva som ligger til grunn for egenrefleksjon.

Dette igjen, fordrer da et introspektivt perspektiv hos individet; Refleksjon kan inneholde selvkritiske betraktninger; "Hvorfor tenker jeg som jeg gjør"? Og i forbindelse med kommunikasjon med andre; "Hvorfor tenker jeg at en annen person tenker som den gjør" (dvs. å gå igjennom de kunnskapene man har om personen man kommuniserer med).

Gitt at organisasjonsmedlemmer har et uniformt utgangspunkt med hensyn på kulturbakgrunn, kan det på den annen side tenkes at de innehar ulike profesjoner og nivåer i organisasjonen. Dette kan igjen gi ulike utgangspunkt for måten individene kommuniserer eller forstår innhold og mening.

Mead forstås å operasjonalisere og diskutere omkring utvikling av *selvet* og hvordan individuell refleksjon er et "verktøy" for både å speile (lære av), å fortolke og respondere mot omgivelsene. I dette avsnittet har jeg forsøkt, gjennom eksempler, å benytte Mead sitt perspektiv i forhold til å forstå ulike interaksjonssituasjoner et individ kan tenkes stå ovenfor. Både generelt, men også innefor e-mediert eller tverrkulturell interaksjon. Imidlertid er Mead sitt perspektiv, slik jeg forstår det, "innenfra og ut" i forhold til individets ståsted: Individet forstår verden slik det er "programmert" til å fortolke den. Hvordan individet forstår omgivelsene er ikke synlig med mindre det agerer ved fysisk handling. Dermed vil også forståelse hva som kan ligge til grunn for individers handlingsvalg være et aktuelt inntak i forbindelse med e-mediert kommunikasjon.



## Handlingsbegrepet - Blumer

Imens symbolsk interaksjonisme beskriver hvordan individets refleksjon og indre dialog er ikke-observerbart, vil individets *handling* være synlig for omgivelse.

Handling er definert som adferd som finnes meningsfull gjennom foranliggende refleksjon.

Blumer henviser til nettopp Mead i forbindelse med refleksjon (Aakvåg 2008).

Individet møter en situasjon gjennom å gjenkjenne og definere den. Videre gjennom å definere, identifiseres en mening med situasjonen som gir grunnlag for å handle (Aakvåg 2008). Forut for handling ligger nettopp indre dialog hvor individet inntar "den andres perspektiv" forut for handlingsvalg.

Blumer tar utgangspunkt i at aktøren er det fokale punkt og hvor sosial orden produseres "nedenfra og opp". Siden strukturer formes nedenfra og opp og det er individet som tar initiativet til samhandling med andre individer. I dette perspektivet kan ikke ytre strukturer påvirke hva individer foretar seg, men aktørene kan alltid endre adferd slik at de ytre rammene endres. Strukturene oppstår som følge av handling (Aakvåg 2008).

Individets interaksjon med omgivelsene deles blant annet mellom handling og samhandling.

I begrepet *handling* har aktøren et refleksivt forhold (avstand) til situasjonen og foretar valg ut i fra flere hypotetiske alternativer og velger det alternativet som (subjektivt) er å foretrekke. *Samhandling* beskriver aktørens dilemma i forhold til koordineringsproblemer og i forhold til hvordan man skal handle med utgangspunkt i at man ønsker å skape eller å opprettholde samarbeid og sosial orden.

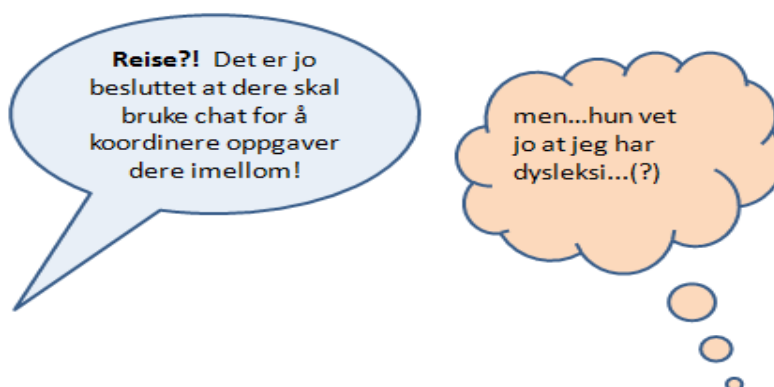
Et dilemma forstås da som uoverensstemmelser mellom handlingsvalg basert på egosentriske vurderinger og handlingsvalg basert på refleksjon og koordinering med omgivelsene. (Aakvåg 2008)



I forbindelse med dette vil for eksempel hva omgivelsene vil synes er akseptabelt kunne være retningsgivende. Et poeng kan være at dersom alle individer handler ut ifra egosentriske behov, kan det tenkes at individenes "grådighet" etter kun å få dekket egne behov uten å ta hensyn til andres, ville resultere i frustrasjon, konflikter og uholdbare situasjoner. *Samhandling* forstås da som måte individene *balanserer* mellom det egosentriske og omgivelsesorienterte gjennom å reflektere på grunnlag av for eksempel erfaring, observasjon og opplysninger. Dette for å så å foreta handlingsvalg basert på vurderinger ut fra rasjonalitet i forhold til situasjonen. Teori om rasjonelle valg (TRV) vil kunne trekkes frem som en forlengelse av dette, men jeg velger å utelate å gå nærmere inn på dette. Foreløpig finner jeg det tilstrekkelig å trekke frem at individet påvirker omgivelsene ved å handle ut fra egosentriske vurderinger, noe som kan bidra til ustabile strukturer, eksempelvis misnøye eller konflikt. Eller ved å koordinere mot dem i et forsøk på å etablere eller opprettholde stabilitet (unngå misnøye eller konflikt).

I et mikroperspektiv kan individet opptre som sentrum for utviklingen av organisasjoner som system. Organisasjoner tenkes i dette perspektivet som små eller store systemer hvor strukturene formes av individene og ikke omvendt. Tenkte fremtidige strukturer, f.eks. i form av et forhåndsdefinert organisasjonskart, tegner et bilde av en ideell organisasjon hvor virkeligheten ikke nødvendigvis vil stemme i forhold til hvordan individene faktisk konstituerer samhandling seg imellom.

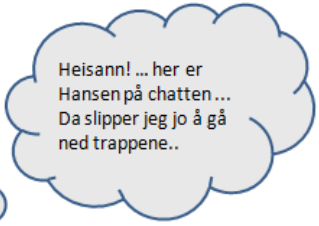
Et eksempel kan være en planlagt virtuell organisasjonsstruktur som følger av et organisatorisk koordineringsbehov over store geografiske avstander. Et tenkt scenario kan være at aktørene har lokasjon i ulike verdensdeler og tidssoner og har dermed ikke alternative interaksjonsformer i utgangspunktet. Organisasjonen legger til rette for samhandling gjennom elektroniske medier, som f.eks. e-post, chat, tele- og videokonferanser. Effekten av den tiltenkte strukturen vil da være påvirket av individenes handlingsvalg. Det er ikke gitt at alle er komfortable med kommunikasjon gjennom elektroniske medier like fullt som andre igjen kan være mer komfortable med å samhandle uten ansikt-til-ansikt interaksjon. I dette tilfellet kan det tenkes at det kan oppstå uoverensstemmelser mellom tiltenkt og faktisk virkningsgrad av å tilrettelegge for virtuell organisering. Om man skal tenke alternativer har dette praktiske og økonomiske implikasjoner, for eksempel ved fysisk forflytting (reising). Om organisasjoner planlegger, tilrettelegger teknologi for og står fast ved kravet om at e-medier skal benyttes, kan det være at dette vil møte motstand blant organisasjonsmedlemmene. Dette fordi den e-medierte kommunikasjonsstrukturen kan oppfattes ulikt hos hvert enkelt individ.



Et annet eksempel kan for eksempel være der individene er samlokalisert og har verktøyene for virtuell samhandling tilgjengelige. Da kan det tenkes at individene vil etablere interaksjonsformer som tar form av virtuelle organisasjoner til tross for at det ikke er tiltenkt. I tråd med mikrointeraksjonismen innebærer dette at individene er utgangspunkt for utformingen av en ikke tiltenkt struktur, som for eksempel den virtuelle organisasjonen. Dette skjer, ikke fordi individene må, men fordi muligheten ligger der i de underliggende strukturene som de elektroniske

verktøyene synliggjør. Samhandlingsstrukturen kan derfor, dersom aktørene finner mening i det, tenkes å utvikles/ændres fra innsiden, noe som på sikt igjen kan føre til påvirkning av individenes og organisasjonens ytre rammer.

I forbindelse med innføring og tilrettelegging av skriftlige elektroniske medier som en del av



Heisann! ... her er  
Hansen på chatten...  
Da slipper jeg jo å gå  
ned trappene..

kommunikasjonsstrukturen må man i mikrointeraksjonsperspektivet ta i betraktning at det er individet, gjennom å søke mening i denne måten å kommunisere på som er premissgiver for strukturen. Hvis individet ikke finner mening med verktøyet, vil et handlingsvalg for eksempel være å la være å benytte det eller bruke det på andre måter enn det er planlagt for. Dermed

påvirker dette tiltenkt funksjon.

For å illustrere at et e-mediert samhandlingsverktøy kan oppfattes ulikt og kan påvirke handlingsvalg, kan jeg trekke frem et egenerfart eksempel: I koordineringsarbeider mellom ingeniører hos ulike leverandører benyttes et verktøy som gjerne går innunder betegnelsen "Interface Management". Den primære hensikten med arbeidsmetodikken er å sikre samarbeid leverandørene seg imellom slik at de tekniske grensesnittene for leveranser som skal koples mot hverandre, stemmer overens og man ikke får problemer når komplekse fysiske systemer skal sammenkoples mekanisk. Samtidig har koordineringssystemet en annen funksjon ved at det også kan benyttes som dokumentasjon i forbindelse med økonomiske og eventuelt juridiske uoverensstemmelser omkring teknisk kvalitet og økonomisk ansvar.

I et tilfelle var Interface Management bygget opp rundt en database hvor forespørsler og svar/avklaringer ble distribuert skriftlig mellom aktørene gjennom et grensesnitt som kan likne på et e-postprogram, men som i tillegg hadde innebygget en bestemt distribusjonsrekkefølge ("work-flow") basert på intern vurdering og godkjenning før distribuert til motparten for vurdering/godkjenning og eventuelt aksjon eller avvisning. Samtidig ble det holdt koordinerings/avklaringsmøter over videokonferanse mellom Norge og Sør-Korea en gang i uken hvor representanter for prosjektledelsen og ledelse innenfor ingeniørdisipliner deltok. Prinsippet for det elektroniske verktøyet var tiltenkt et enkelt utgangspunkt: En ingeniør med behov for

koordinering mot et mekanisk grensesnitt distribuerer spørsmål og evt. støttende dokumentasjon til sin faglige motpart for vurdering/avklaring og får svar tilbake innen en ønsket tidsfrist. Blant annet var dette verktøyet tenkt hensiktsmessig i forbindelse med tidsforskjellen mellom Norge og Sør-Korea. Det ukentlige koordineringsmøtet var ment som et forum for å definere prioriteringsrekkefølge i forhold de ulike avklaringsforespørlene leverandørene imellom.

Imidlertid skulle det vise seg at det ikke var spesielt enkelt å få dette systemet til å fungere sømløst. For det første viste det seg at den skriftlige (engelske) kommunikasjonen mellom norske og koreanske ingeniører var av ulik kvalitet.

Videre tok den skriftlige dialogen ofte form av lange "pingpong" utvekslinger som gikk over flere uker eller måneder før man fikk lukket selv relativt ukompliserte forespørsler. Det som var tydelig i saken er at en av partene var veldig reservert i å gi svar som kunne medføre kommersiell risiko for dem selv. Og noen av aktørene gikk dessuten inn i forhandlingssituasjoner med for eksempel utsagn som: "Jeg gir det dette dersom jeg får dette av deg først..." Og i flere tilfeller skled tema i den skriftlige dialogen over i en helt annen kontekst enn det opprinnelige utgangspunktet. For eksempel ved at spørsmål ble besvart med spørsmål beslektet med, men utenfor, den opprinnelige konteksten. For eksempel kunne en norsk ingeniør, som var ansvarlig for koordinering mellom en kranleverandør og prosjektet, be om informasjon vedrørende en strukturell enhet, eksempelvis et fundament for en kran som det koreanske verftet var ansvarlig for å levere. Vedlagt denne forespørselen all informasjon verftet trengte å vite om kranens grensesnitt mot skipsskroget. Til svar fikk ikke ingeniøren de etterspurte data, men et spørsmål om han kunne oversende designet på hele kranen; helst på format som kunne benyttes i en designprogramvare. Når den norske ingeniøren så svarte negativt på dette med grunnlag i at slik designinformasjon for eksempel er patentert og ikke uten videre distribueres, og deretter purret svar på en egen forespørsel, kom i stedet spørsmål om noe annet. For eksempel omkring smådetaljer i krandesignet. Og slik kunne det fortsette.

For de med ansvar for oppfølging av arbeidsflyten mellom aktørene ble det etter hvert tydelig at der norske ingeniører anså verktøyet for et ukomplisert instrumentelt koordineringsverktøy innenfor tekniske områder, var koreanernes perspektiv mer kommersielt og rettet mot å forsøke å etablere grunnlag for tilleggsfakturering. Partene så altså ulike muligheter i bruken av, og

muligens formål med, det elektroniske samhandlingsverktøyet. I det interkulturelle perspektivet kan det tilføyes at verktøyet som ble benyttet var utviklet i Norge. Til tross for at verktøyet var tiltenkt en spesifikk funksjon og dette var ment benyttet innefor en spesiell kontekst, valgte koreanerne å benytte verktøyet fra en noe annen innfallsvinkel enn opprinnelig avtalt.

Blumer sin diskusjon omkring individets handlingsvalg gjennom enten egosentriske *handling* eller koordinering med omgivelsene gjennom *samhandling* kan, som en forlengelse av Mead sitt refleksjonsbegrep være til hjelp i forbindelse med å forstå individers intensjoner i bakkant av handlingsprosesser som synlige fenomen. På den annen side beskriver dette perspektivet handling som en prosess som foregår "nedenfra og opp" og legger derfor ikke til grunn at individer kan påvirkes av omgivelsene. For å utvide den teoretiske for forståelsen omkring mellommenneskelig interaksjon innefor større strukturer, kan systemteori være en innfallsvinkel til å søke forståelse omkring hvordan individer kan påvirkes av omgivelsene.

## Systemteori – meningsbegrepet hos Niklas Luhmann

Refleksjon knyttes hos Mead og Blumer opp mot individets søken etter mening. Med utgangspunkt i Mead sin tilnærming til refleksjonsbegrepet vil individet søke til tidligere opplevelser og inntrykk for å forstå og agere på inntrykk utenfra. Sammenlikningsgrunnlaget finnes da i individets sinn og sammenlikningsgrunnlaget blir retrospektivt. Søken etter mening kan da sees på som en individuell handling og meningsinnholdet vil variere fra individ til individ. I kommunikative prosesser mellom personer vil nettopp at meningsinnholdet varierer, være en viktig faktor for å legge til grunn refleksjon. Da spesielt i form av å innta andres perspektiv.

Den systemteoretiske analysen søker å forstå hvordan sosiale systemer (samfunn, omgivelser, organisasjoner, grupper etc.) kan påvirke individenes handlinger, muligheter og begrensninger.

Niklas Luhmann ser på kommunikasjon som et system og begrepet mening som noe er foranliggende for kommunikasjonsstrukturer (som f.eks. språk) og definerer *mening* som et grunnbegrep i sosiologien og teorikonstruksjon. Mening beskrives som et fenomen som ikke

betegner noe bestemt faktisk (faktuelt) saksforhold, men i stedet en form for å ordne menneskelige opplevelser. Opplevelser er styrt av et utvalg ulike opsjoner og styres gjennom seleksjon ut ifra hva individet er programmert til å foretrekke (Reeser-Schäfer 2009).

Valgalternativer kan da tenkes å være påvirket av individets omgivelser.

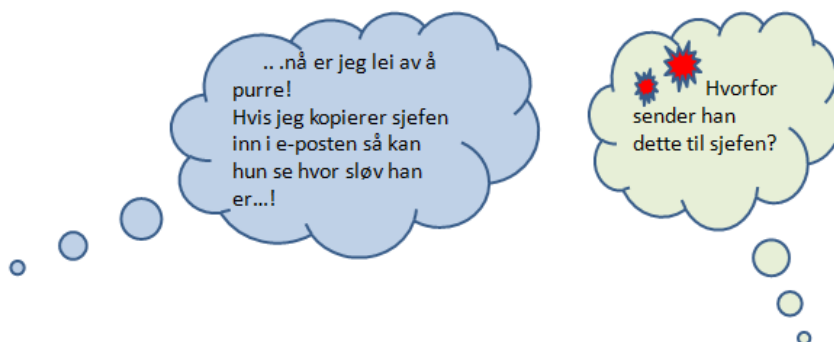
Med dette forstås at mening er høyst subjektivt hos individer, grupper eller samfunnssystemer men at meningskriterier kan endres gjennom for eksempel erfaringer eller diskusjon/dialog.

Luhmanns betraktning om at det som *ikke* velges ikke er valgt bort, men opprettholdes i bevisstheten som mulige handlingsvalg dersom meningskriteriene endres, kan underbygge denne forståelsen. (Reeser-Schäfer 2009)

Om bakgrunn for å innlede kommunikasjon med andre individer er gitt ut ifra spesifikke målkriterier eller har en hensikt eller ikke, vil kommunikasjon uansett knyttes opp mot mening hos individene.

Et tenkt eksempel på motstridende meningskriterier i forbindelse med bruk av mediert kommunikasjon kan for eksempel være i de tilfeller "kopimottaker" i e-post (mis)brukes.

En avsender av en e-post finner kanskje mening i å samtidig sende kopi til sin egen leder eller til mottakers overordnede. Hensikten hos avsender kan for eksempel være å håndtere at mottaker har for vane ikke å svare eller kanskje respondere sent. Avsender finner derfor mening i å legge press på vedkommende ved å informere ledelsen. For eksempel ved en eventuell purring. Mottaker på sin side opplever kanskje denne form for informasjon provoserende fordi han selv ikke opplever at respons mangler eller er forsinket.



En form for refleksjon kan da være, for avsender, å forsøke å forestille seg verdien av å kopiere inn kopimottakere. Hvordan vil mottaker føle denne formen for initiativ? Hvordan stiller kopimottakere seg til å få denne type informasjon? Vil kulturell tilhørighet kunne påvirke effekten av en slik handling? Finnes det andre handlingsalternativer enn å sende et elektronisk purrebrev med kopi til ledelse?

Refleksjon tenkes dermed å inneholde et element av søken etter hvilken *mening* eget budskap vil ha for andre. Det må her skilles mellom hva som *menes* med et budskap, i form av formidlingens målsetning (som kan måles i form av for eksempel produksjon, resultat etc.), og subjektets oppfattelse av kommunikasjonsmetodens og innholdets *mening*. Altså den følte verdien av både samhandling og samhandlingens innhold.

Luhmanns systemteori kan være et inntak i forbindelse med å definere et utvidet meningsaspekt i forståelsen av kommunikativ handling gjennom forskjellige medier. Eksemplet ovenfor kan illustrere dette i forbindelse med at det valgte kommunikasjonsmediet er asynkront. Avsender kan ikke vite eksakt når mottaker har tenkt til å lese budskapet og heller ikke når mottaker vil svare. Avsender har videre en forventning til en akseptabel tidsramme for svar og mottaker kanskje en formening om hva som vil være et tilstrekkelig tidsvindu å forholde seg til. Her ligger altså ikke meningsbegrepet innenfor selve informasjonskapselen (budskapet), men i forbindelse med kommunikasjonsverktøyet og den asynkrone tidsdimensjonen. "For sen" respons kan tenkes opplevd som trenering fra avsenders side, imens den sene responsen kan tenkes skyldes konkrete prioriteringer hos motparten og purring oppfattes som mas.

Mening kan ifølge Luhmann og systemteorien forstås som ikke-observerbare indre forhold i individet, som ikke kommer til syne før det kommuniseres. I interaksjon med andre vil aktøren ha behov for å formidle mening gjennom språket (Reeser-Schäfer 2009).

Mening forstås da som en ikke-observerbar grense i form av skillet mellom det aktualiserte og det som er mulig å gjennomføre. Språklig kommunikasjon er verktøyet som synliggjør denne grensen.

Begrensningen i systemteorien er at den forutsetter språk for å formidle mening og betinger derfor språk som grunnleggende i mellommenneskelig interaksjon/ meningsutveksling. På den



annen side operasjonaliserer ikke systemteorien språk som struktur og fenomen, men antar språk som noe universelt uten å diskutere hva som ligger i begrepet.

## Språkteori

Luhmanns systemteori forutsetter språklig kommunikasjon i forbindelse med formidling av mening. I forbindelse med oppgavens problemformulering kan meningsbegrepet knyttes opp mot språkteori og semantikk. Skriftlig kommunikasjon handler om formidling av budskap og konstruksjonen og fortolkning av språket som benyttes vil da være avgjørende for den skriftlige kommunikasjonsformen som struktur. Analyse og forståelse av språklig kommunikasjon fordrer forståelse av hvordan kommunikasjon mellom mennesker fungerer.

Språkteori forsøker å beskrive formalstrukturer og semantiske aspekter ved verbal kommunikasjon. Mellommenneskelig kommunikasjon kan deles inn i tre områder. Syntaks, semantikk og pragmatikk. (Watslavick 1967).

*Syntaks* beskriver utfordringen med å overføre budskap, dvs. gjennom bruk av medier som tegn eller lyd. Herunder kommer også de forhold som påvirker kommunikasjonen som støy, språkforståelse (kapasitet) og valg av medier. Teori som har syntaks som utgangspunkt kan risikere å ta mindre hensyn til budskapets innhold eller mening. (Watslavick 1967).

Beskrivelse eller definisjon av mening ligger innunder *semantikken*. Her vektlegges blant annet at selv om syntaks legger til rette for feilfri overføring av budskap, vil selve kommunikasjonsaktiviteten være lite meningsfull med mindre aktørene på forhånd er omforent om at kommunikasjonen har en hensikt. Dette i form av at aktørene hver for seg har en oppfatning av at interaksjon og samhandling har en verdi i forhold til egne mål. Semantiske konvensjoner ligger derfor til grunn for all form for kommunikasjon som deles (Watslavick 1967).

I en pragmatisk tilnærming (pragmatikk) ligger samtidig at kommunikasjon påvirker adferd gjennom hvordan språk og tale oppfattes av individet. Språk har et persepsjonelt innhold som til

tross for identisk syntaks i setninger kan fortolkes ulikt. Jürgen Habermas vektlegger også dette aspektet i sin formalpragmatiske tilnærming i forbindelse med kommunikativ rasjonalitet og etikk.

Tilnærmingen vil være aktuell i forbindelse med søke sammenheng mellom elektronisk mediert kommunikasjon og hva aktører ser som formålstjenelig i forbindelse med å etablere en mediert kommunikasjonsstruktur som samhandlingsplattform. Og videre, hvordan individet tenkes å påvirke eller være påvirket av kommunikasjonsprosessene gjennom valgte medier.

Dersom man tenker at effektene av kommunikasjonen på individnivå (som har med påvirkning av følelser/reaksjoner å gjøre) skal være positive, vil det for eksempel aktørene seg imellom være tjent med å sikre at de har en omforent forståelse av hvilket medium man benytter i informasjonsutveksling, dialog eller diskusjoner, og at de er enige om hva kommunikasjonen dreies om.

I et organisasjons- eller forretningsmessig perspektiv antas det at kommunikasjon søkes så effektiv som mulig. Med effektivt menes her for eksempel et instrumentelt lønnsomhetsperspektiv, hvor informasjonsutveksling tjener virksomhetens formål.

Ideelt vil kommunikasjonsprosessene da måtte forløpe mellom sender og mottaker i et språk og på en form som forstås og er i bruk av alle involverte parter. Behov for avklaringer eller konflikter kan unngås ved at alle involverte er omforent om målsetting og verdi av kommunikasjonen. Videre vil en forutsetning være at aktørene har samme meningsforståelse omkring budskapetets innhold.

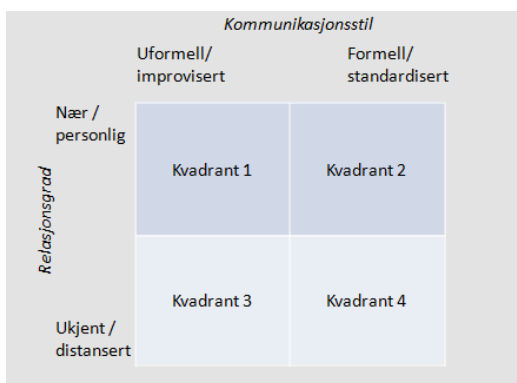
Konflikter kan oppstå dersom det er avvik mellom hva sender forsøker å formidle og mottaker fortolker dette på en annen måte. Illustrasjonen nedenfor viser et eksempel på en tenkt situasjon som inneholder et slikt element:



I en ideell verden vil det pragmatiske perspektivet

elimineres ved at sender og mottaker har en identisk forståelse av syntaks, innhold og kontekst. Imidlertid er ingen individer identiske og kommunikasjon, uansett form, fordrer en relasjon mellom aktørene. Med relasjon forstås her i hvilket forhold aktørene står i forhold til hverandre i form av formell/uformell kontaktform og et nært/personlig eller mer distansert forhold til hverandre.

Basert på dette, forsøker jeg med tre modeller og å illustrere et tenkt forhold mellom relasjon og faktorer som kan tenkes påvirke samhandling:



Kvadrant 1 (A1): F.eks. nær familie, venner, nære arbeidkollegaer

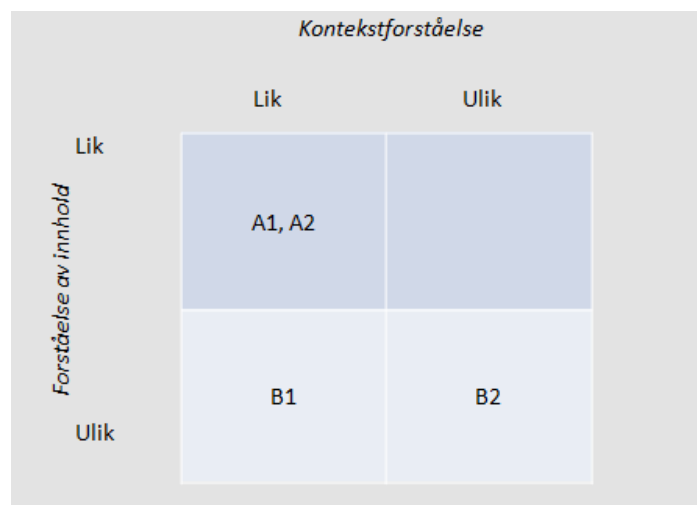
Kvadrant 2 (A2): F.eks. overordnet, faste kunder,

Kvadrant 3 (B1): F.eks. tilfeldige møter, kommunikasjon utenfor vedtatte strukturer

Kvadrant 4: F.eks. ny forretningsforbindelse

Avhengig av relasjon og etablert eller tiltenkt kommunikasjonsstil kan man sette relasjoner i forhold til partenes kontekstforståelse og forståelse av innhold.

I matrisen til høyre antas at relasjonsforhold som kan plasseres innenfor Kvadrant 1 (A1) eller Kvadrant 2 (A2) har en nogenlunde lik forståelse av både kontekst for samhandling og at det også foreligger en språklig enighet i kommunikasjonsprosessene. Videre at det kan forekomme ulike oppfatninger av både kontekst og mening for relasjoner som kan plasseres innenfor Kvadrant 3 (B1) eller Kvadrant 4 (B2).



I forbindelse med kommunikasjon på tvers av språk og kultur kan relasjon og kommunikativ kompetanse forsøkt forstås i sammenheng med interkulturell kompetanse (i form av både sosiale ferdigheter, kontekstforståelse og språkbeherskelse) og forskjeller i de samhandlende kultur.

Antatt sannsynlighet for misforståelser / konfliktgrunnlag

		Kulturelle fellestrekk		
		Mange		Få
Kommunikativ kompetanse eller relasjonsgrad	Sterk	Liten		Stor
	Svak	Stor		Svært stor

Eksempelvis kan det antas en liten sannsynlighet for misforståelser dersom partene er omforent om samhandlingens kontekst, har høy kompetanse innefor det språket som benyttes i samhandling og samtidig deler eller har god kunnskap om motpartens kulturelle egenskaper.

På den annen side kan man anta at dersom partene verken deler kontekstforståelse eller

kunnskap om hverandres kulturer at sannsynligheten vil være høy for misforståelse som kan lede til samarbeidsproblemer.

Språketeori (Watslavick) beskriver hvordan språk har grunnleggende formalstrukturer (syntakser), semantiske aspekter (at aktørene må være enige om at kommunikasjon tjener en hensikt), og at innholdet i verbal kommunikasjon kan forstås forskjellig til tross for at både språksyntaks og også forståelsen for at språklig koordinering er nødvendig deles. Dette kan tenkes være spesielt fremtredende i situasjoner der aktører samhandler på fremmedspråk. De ulike aspektene som kan følge av det pragmatiske perspektivet har jeg forsøkt illustrere med diagrammer som tar for seg ulike kombinasjoner av forhold som kan tenkes påvirke en kommunikasjonsprosess.

Så langt har jeg forøkt å trekke en linje mellom individets grunnlag for å kunne fortolke omgivelsene, til hvordan individets handlingsvalg, kan påvirke omgivelsene og hvordan meningsforståelse, på lik linje med refleksjon, er en subjektiv størrelse i individet som ikke kommer frem med mindre det kommuniseres gjennom språk. Perspektivene presentert ovenfor er alle innom begrepet kommunikasjon, men det beskrives ikke nærmere.

Habermas refleksjoner omkring kommunikativ handling kan bidra til nærmere forståelse rundt kommunikasjon som fenomen og definisjon av ulike tilnærminger aktører kan ha til den kommunikative prosessen.

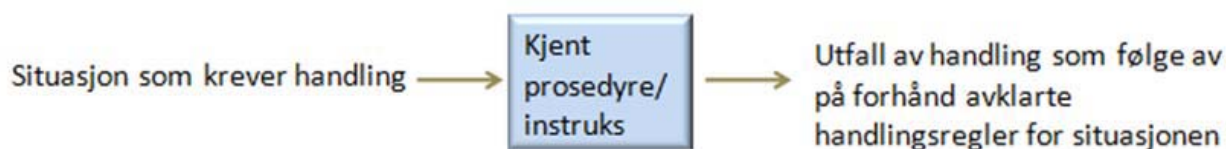
## Habermas – Teori om kommunikatív handling

Et av Habermas utgangspunkt for den kommunikasjonsteoretiske syntese er tanken om at et hvert individ er "tvunget" til å "være" fornuftige alene i kraft av å være språkbrukere som må forholde oss kritisk og være selvstendig til det andre sier" (Aakvåg 2008)

Habermas ser på kommunikasjon som struktur og operasjonaliserer og definerer kommunikasjonens ulike elementer til, slik jeg oppfatter det, forklarbare størrelser. Disse størrelsene kan være til nytte i analyse og forståelse av kommunikasjonsprosesser eller refleksjon rundt hvordan kommunikasjonsprosesser kan planlegges eller antas ta form:

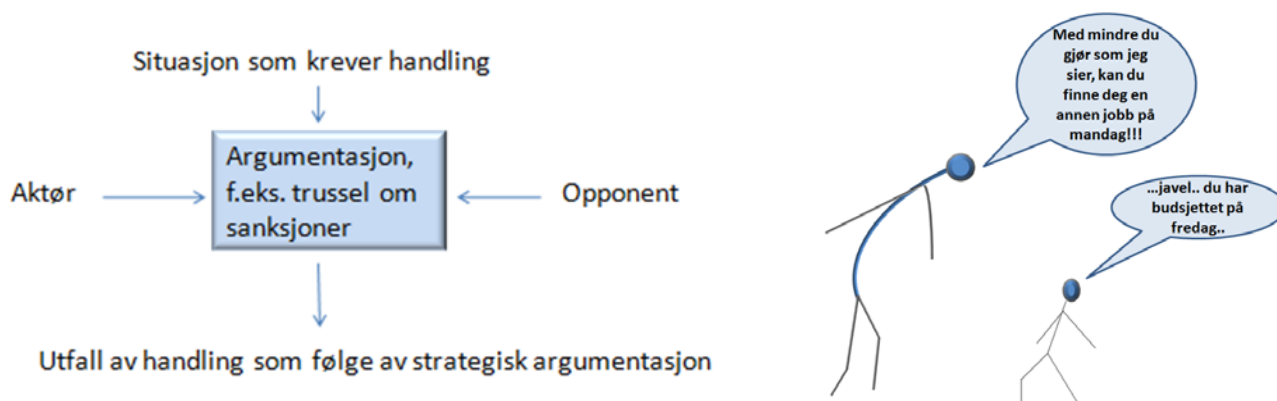
Formålsbestemt – rasjonell, eller formålsrasjonell modell, har utgangspunkt i at aktøren fokuserer på utfallet av interaksjon og at handlingsvalg påvirkes av hva individet synes som det mest åpenbart fornuftige og formålstjenlige, situasjonen tatt i betraktning. (Aakvåg 2008)

Suksessorientert (målorientert) handling beskrives som *instrumentell* når handlingsformen kjennetegnes av teknikker i form av handlingsregler og handlingsvalg som følger et fast oppsatt mønster for navigasjon i forbindelse med forhold man møter underveis. At denne formen for handling defineres som ikke-sosial forstås som følge av at aktøren følger fastsatte rutiner og regler hvor handling defineres ut fra hvilken situasjon som oppstår og regelsettet bestemmer hvilket trekk man skal benytte ut ifra hva som er tenkt mest effektivt i forbindelse med måloppnåelse (Habermas 1986).



Suksessorientert (målorientert) handling beskrives som *strategisk* når handlingsvalg følger regler for rasjonelle valg og aktører forsøker å påvirke, gjennom argumentasjon, opponentens

beslutninger. (Habermas 1986). Påvirkning gjennom manipulasjon i form av straff eller belønning ligger innunder dette begrepet (Aakvåg 2008).



*Kommunikativ handling* defineres som en handling der partene er orienterte mot å oppnå felles forståelse gjennom gjensidig koordinering. I dette perspektivet er ikke individets primære hensikt å oppfylle egosentriske behov for å lykkes. Egne mål søkes oppnådd ved å finne en balanse mellom sine egne og andre aktørers handlingsplaner gjennom å identifisere en felles plattform for forståelse. (Habermas 1986).



Det er viktig å merke seg at Habermas eksplisitt hevder at handlingsteorien ikke skal sees på som en psykologisk oppgave. Han fjerner seg dermed fra den sosialpsykologiske retningen i og med at

han ikke ønsker å gå inn på individets adferdsdisposisjoner men heller fokuserer på hvilke handlingsinteraksjonelle egenskaper som ligger i det å søke felles forståelse. (Habermas 1986)

Med *felles forståelse* og *oppnå forståelse* legger Habermas opp til at det må ligge en lingvistisk basisstruktur til grunn for kommunikasjon. Språklig enighet eller inneforståthet ligger som en forutsetning for koordinering. Videre at individene må søke validitet og mening i de henvendelsene man mottar fra andre (Aakvåg 2008). Med validitet forstås her i hvilken grad individet finner mening (jmf Luhmann) i budskapet, og at argumentasjon ligger til grunn for formidling av mening.

Dersom individer ikke operer innenfor samme forståelsesrammer vil det, slik jeg forstår Habermas, være vanskelig å kommunisere utenfor det instrumentelle planet. Jeg forstår videre det instrumentelle planet som en slags enveiskommunikasjon fordi de tilbakemeldinger som kommer fra andre aktører ikke fortolkes, men ses på som "resultater" som håndteres ut ifra forhåndsdefinerte kriterier. Fortolkning og refleksjon ligger derfor ikke til grunn for videre handling når denne tar form av å være instrumentell. Dermed blir tilbakemeldinger heller en form for respons som måles mot forhåndsdefinerte preferanser snarere enn synspunkter som gjenstand for diskusjon og dialog.

Å finne felles mening gjennom kommunikasjon forstår jeg Habermas som noe som foregår igjennom diskurs. Individets forståelse (mening) må måles mot omgivelsene (eller opponenterens) forståelse (mening). Gyldighetstesting blir da et sentralt element og argumentasjonen et viktig verktøy for individer for å søke felles mening i form av kommunikativ handling.

Jeg anser denne fortolkningsrammen for aktuell for oppgaven fordi den løfter frem språk og også språklig innhold som struktur. Ikke minst er dette perspektivet viktig i forbindelse med samhandling på tvers av språk (syntaks) og kulturelt betinget forståelse av innhold og kontekst (semantikk).

Språket forstås som et verktøy for samhandling. I forbindelse med skriftlig, asynkron kommunikasjon vil språklig formuleringsevne og også språkforståelse være vesentlig for å nyttiggjøre seg kommunikasjonsverktøyene.

Slik sett vil for eksempel personer som mangler kommunikativ kompetanse i form av språkbeherskelse kunne misforstå eller bli misforstått. I begrepet språkbeherskelse gjelder da for eksempel å kjenne til hvordan mottaker av et budskap vil fortolke budskapet ut fra språkets struktur. Videre tenker jeg at språklig fortolkning vil kunne variere basert på hvilken språkgruppe man tilhører. Slik jeg forstår Habermas, vil hvorvidt man kommuniserer på et språk man behersker godt, bra eller mindre godt influere på de strukturelle forutsetningene for samhandlingssituasjoner. I forbindelse med oppgavens problemformulering anser jeg dette for aktuelt for samhandlingssituasjoner der individene kommuniserer med hverandre på et tredjespråk og hvilke språklige kompetanseforutsetninger aktørene har ved kommunikasjon på et språk ulikt morsmålet.

Et eksempel kan være en norsk ingeniør trenger å samhandle med en koreansk ingeniør i forbindelse med å koordinere design for bygging av et skip. Med mindre nordmannen behersker koreansk eller koreaneren norsk, vil korrespondanse antakelig foregå på engelsk, som forretningspråk. Språklig samhandling vil da slik jeg forstår Habermas mest sannsynlig møte utfordringer i forbindelse med at språkforståelse er forankret i kultur og ikke språkets struktur i seg selv. Med mindre ingeniørene har fått opplæring i engelsk under nøyaktig de samme forutsetningene og formulerer og fortolker setninger identisk, kan det oppstå koordineringsproblemer på grunn av, i Habermas perspektiv, en svekket felles inneforståthet og felles språklige strukturelle forutsetninger.

Eksempelvis kan bruken av "Ja" som nordeuropeisk forståelse bety at man bekrefter hvorvidt man har hørt hva som er blitt sagt og at man forstår mening i forhold til kontekst, mens for eksempel i en asiat sin forståelse er et "Ja" kun en bekreftelse på at man har forstått ordene som ble sagt. Eller at "Ja" benyttes i høflighetsøyemed for å unngå at en selv eller motparten taper ansikt. (Dahl 2001).

Språklige utfordringer kan tenkes løst gjennom å dreie kommunikativ samhandling mot et instrumentelt plan hvor svært lite nyanser i kommunikasjonsspråket benyttes og hvor det er satt opp regler for hvordan kommunikasjonen skal foregå. I en slik situasjon kan det tenkes at det kun utveksles objektive størrelser og hvor meningsutveksling i liten grad forekommer. Om man tar høyde for at ingeniørene i forbindelse med sine fag og sine roller ønsker anerkjennelse og også



diskusjon rundt egne og andre sine løsninger kan situasjonen bli en annen. Hva om det er uoverensstemmelser i designkriterier mellom de to aktørene og løsning på et dilemma fordrer diskusjon og dialog? Da kan det vise seg at å kommunisere på et instrumentelt nivå ikke vil være tilstrekkelig for å løse oppgaven og at (en instrumentell) kommunikasjonsstruktur begrenser initiativ og kreativitet. Og at dette igjen kan påvirke kvaliteten på det (sam)arbeid som skal tjene det formålet som har trigget et behov for koordinerende samhandling i utgangspunktet.

Habermas legger til grunn for *kommunikativ handling* at aktørene må skape en felles ramme for forståelse (Aakvåg 2008). Det vil si at det må ligge en språklig enighet til grunn. I eksemplet ovenfor kan dette for eksempel være at partene identifiserer, diskuterer og skaper en felles forståelse rundt de ulike kulturenes (norske og koreanske) fellesnevner og ulikheter. Og også hvordan eventuelle forskjeller kan påvirke fortolkning i kommunikasjonsprosessene

Identifisering av hva aktørene hver for seg oppfatter som rasjonelt vil da være sentralt for koordinering. En aktør kan for eksempel forholde seg til *hva som foregår*, imens motparten forholder seg til *hva som burde foregått*. Aktørene forholder seg til symbolske uttrykk i kommunikasjonen seg imellom. Gjennom hva de uttrykker kan det fremkomme krav ovenfor motparten. Rasjonaliteten i det de uttrykker seg imellom vurderes ut ifra det semantiske innholdet i det de kommuniserer. Hvorvidt innholdet oppleves gyldig, om det uttrykte samsvarer med hvordan situasjonen oppleves og hvilke forventninger man har, blir da sentralt (Habermas 1986).

I eksemplet ovenfor kan kommunikasjon i det instrumentelle planet kan for eksempel være der objektive størrelser etterspørres og deles. For eksempel informasjon om utstyrstørrelser og vekt eller hvilke arealer og vektbegrensinger skrogseksjoner har i forbindelse med utstyr som skal ombord.

Det strategiske handlingsplanet kan for eksempel illustreres med situasjoner der det er uoverensstemmelse mellom plass i skroget og designforslag til utstyr som skal plasseres på skipet. Partene vil da for eksempel kunne benytte kontraktuelle bestemmelser som definerer eller regulerer hvordan man skal forholde seg til slike situasjoner, eller dersom det ikke er beskrevet i noen avtaler, gå inn i forhandlinger hvor den primære fokus på begge sider antakelig vil være å ivareta egne (økonomiske) interesser og benytte argumentasjon deretter. Motivasjonskraften

ligger da i handlingens egen nytte (Aakvåg 2008). I dette eksemplet gjennom for eksempel økonomiske incentiver i form av eventuelle merkostnader, trusler om dagbøter etc.

Innefor det kommunikative handlingsplanet foregår i stedet f.eks. en kontinuerlig dialog mellom ingeniørene. De er blitt enige om regelmessige avklaringsforum slik at de ulike designene kan tilpasses hverandre underveis slik at interessekonflikter unngås. Aktørene har i tillegg blitt enige om samarbeidsform, kommunikasjonsverktøy og hvordan de skal forholde seg til hverandre. I dette kan tenkes at de samtidig er proaktive i forhold til å forsøke forutse fremtidige utfordringer og heller ikke reserverte mot å reise kritikk, da det finnes en gjensidig forståelse om at gode løsninger kommer gjennom diskurs.

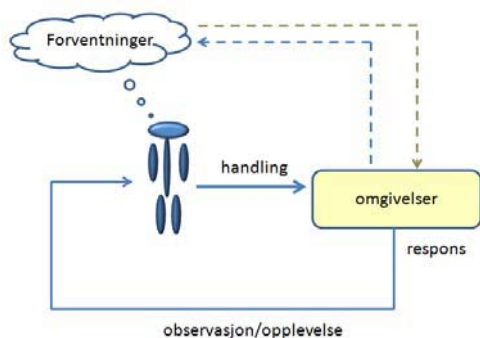
Habermas operasjonalisering av det instrumentelle, strategiske og kommunikative handlingsplanet kan benyttes i å søke forståelse omkring hva som kreves av kommunikasjon i ulike situasjoner, spesielt med tanke på egenskapene i de medier som benyttes.

I forhold til e-mediert kommunikasjon vil det være mulig å trekke inn de forutsetninger Habermas legger til grunn for kommunikativ samhandling i forhold til de egenskaper som ligger i både e-mediert kommunikasjonsverktøy og den kommunikative kompetanse som aktører som benytter verktøyet har. Innenfor begrepet "språklig enighet" ligger ikke bare språklig syntaks eller dialogens innhold. Innenfor meningsbegrepet ligger da også implisitt at aktørene må forholde seg til, finne mening i, og akseptere de rammene for hva det e-medierte verktøyet som struktur tilbyr. Dermed må også individenes holdninger til verktøyet tas i betraktning. Derav inkludert individets egen refleksjon omkring hva det står oppe i. Det e-medierte verktøyet vil antakelig ikke fungere etter hensikten dersom aktører blant de som er tiltenkt å benytte det i koordineringsøyemed ikke har kompetanse til å benytte det, eller motsetter seg bruk.

Habermas fordrer i kommunikativ samhandling at individene selv er bevisste og kritiske til kommunikasjonsprosessene. Ikke bare i form av å utveksle og fortolke budskap og mening som kommunikativt innhold, men også ved å være oppmerksomme på - og ta hensyn til - at språkverktøyet kan være, til tross for i utgangspunktet felles syntaks, ulikt benyttet eller forstått hos ulike aktører. Sistnevnte tenker jeg er relevant i forhold til kommunikasjon på fremmedspråk, fordi, med det utgangspunkt i for eksempel Mead, kan antas at individer fra ulike kulturer kan ha ulike forutsetninger for å forstå mening ut fra felles syntaks. Videre at det ikke er tilstrekkelig med

felles syntaks, eksempelvis skriftlig e-mediert kommunikasjon, med mindre aktørene finner en felles mening med å dele denne.

Hva som påvirker individet i forbindelse med formålsrasjonalitet kan være komplekst. Jeg forstår i Habermas handlingsteori at kommunikasjon er et *system* med mange variable parametere og hvor individene er både regulator, påvirkningskraft (pådrag) og prosess. Men individet som regulator



tenker jeg at forholdet mellom forventninger og faktisk opplevd utfall resulterer i en handling (pådrag) som igjen påvirker omgivelsene.

I dette bildet er altså systemet i seg selv en påvirkningskraft på individet. I og med at Habermas ikke går inn på individets adferdsdisposisjoner men heller fokuserer på hvilke handlingsinteraksjonelle

egenskaper som ligger i det å søke felles forståelse, kan systemperspektivet bidra til å etablere forståelse rundt individets rolle i større systemer. Giddens og strukturasjonsteorien kan da være et inntak som kan bidra til å forstå systemer som prosess.

## Strukturasjonsteorien – Anthony Giddens

Strukturasjonsteorien forsøker å beskrive hvordan samfunnet som system konstitueres ved at mennesker samhandler igjennom kommunikasjon. På lik linje med Habermas trekker Giddens frem kommunikasjon og språklig samhandling som fundament for etablering av systemer. Det er imidlertid en vesentlig forskjell fra Habermas i og med at Giddens ikke distanserer seg fra de psykologiske aspektene. På lik linje med Luhmann og Blumer forsøker Giddens å beskrive systemene som helhet og forsøker å forklare samspill og mekanismer mellom strukturene og individene.

I min forståelse handler kommunikasjon for det første om aktiviteter som foregår på individplanet. Derneft, dersom det er slik at det er kommunikasjon som skaper strukturer, så består samfunnet

av i utgangspunktet små strukturer som i sum utgjør store systemer. Som individ påvirker individ og struktur, påvirker strukturer individet og andre strukturer i kommunikative samspill.

Jeg finner Giddens aktuell blant annet som videreføring av det perspektivet Mead presenterer som utvikling av selvet og refleksjon. Dette i og med at Giddens introduserer sosial struktur som en betydelig påvirkningskraft på individet. Dersom de sosiale systemene ved f.eks. normer, regler og lover påvirker individets refleksjonsforutsetninger, vil også forskjeller mellom ulike sosiale systemer (kulturer) bidra til ulike utgangspunkt for refleksjon.

Egenskapene i medier som filtreres gjennom formidlingsverktøy anser jeg som knyttbart opp mot individets refleksjon omkring hvordan det selv samhandler og forstår sin egen interaksjon med andre individer. Oppgaven retter seg mot bruk av mediert kommunikasjon og deler av strukturasjonsteorien vil derfor ha relevans. For eksempel kan Giddens begrep *structure integration* forstås som relevant i sammenheng med virtuelle organisasjoner som blant annet er kjennetegnet ved frigjøring fra tid/rom dimensjonen og at kommunikasjon foregår mellom personer er fysisk avskilt fra hverandre. I lys av tidspunktet for når strukturasjonsteorien tok form (rundt 1980) er eksempler på kommunikasjonsstrukturer som faller innunder begrepet *structure integration* for eksempel informasjonsmedier som TV-mediet, radio, aviser og samhandlingsmedier som telefon, telefaks og brev i papirform. I lys av dagens teknologier kan Internet, e-post, chat og sosiale medier. En betingelse for *structure integration* er at det i kommunikasjonsprosessen er egenskaper som filtrerer sansemessig stimulans.

Giddens oppgave med strukturasjonsteorien er å forsøke å forstå og forklare store sosiale systemer og kan derfor ikke umiddelbart benyttes for å forstå organisasjoner som isolerte mekanismer. Imidlertid anser jeg Giddens for relevant fordi jeg forstår deler av hans arbeider som god hjelp i forbindelse med operasjonalisering av fenomener som har med interaksjon å gjøre.

I og med at Giddens publiserte Strukturasjonsteorien i 1982, og de medierte kommunikasjonsformene har utviklet seg over tre tiår, fra å være forbeholdt noen ytterst få i den store sammenhengen, til å være tilgjengelige for - og i bruk av - massene, forsøker jeg i dette kapitlet å knytte noen av Giddens begreper opp mot et fenomen som ikke eksisterte når strukturasjonsteorien tok form. I dette ligger at kommunikasjonsstrukturer som kan forstås under begrepet *structure integration* ikke bare har blitt flere, men i stor grad gjennomsyrer samfunnet

E-mediert kommunikasjon gjennom sosiale medier som Facebook og Twitter begynner i tillegg til rene kommunikasjonsverktøy som e-post og chat, å bli en så stor del av samfunnets kommunikasjonsstruktur at man ikke kan se bort fra hvilke effekter dette kan ha på mellommenneskelig kommunikasjon. Gjennom for eksempel frafall av nettopp sansemessig stimulans (kroppsspråk, tonefall, berøring etc.) som parameter i kommunikative fortolkningsprosesser.

Giddens forstår strukturen som noe mer enn empiriske observerbare mønstre. Adferd kan for eksempel observeres, mens årsaken til adferd ikke nødvendigvis er observerbar.

Strukturasjonsteorien definerer sosial struktur både som underliggende, overindividuell og ikke-observerbar i form av et sett med for eksempel nedarvede regler og normer som individene trekker på i forbindelse med sosial praksis. Formålet er å beskrive aktørens frie valg. På samme måte som Blumer og mikrointeraksjonisme, vil individet påvirke strukturen nedenfra og opp, men samtidig vil strukturen påvirke individet. Dette er samlet i begrepet "strukturens dualitet". Sosiale strukturer og individene står i et gjensidig påvirkningsforhold. (Aakvåg 2008).

Strukturasjonsteorien beskriver at individets praktiske bevissthet gjør det i stand til intuitivt å handle på bakgrunn av de underliggende strukturene det kjenner til gjennom erfaringer og læring. Dermed ligger det begrensninger i og med at handlingsrommet reduseres til det vi kjenner, og av det vi kjenner; det vi *velger* å bruke.

Eksempel er *språk* som muliggjør kommunikasjon med de som snakker det samme språket, men som begrenser kommunikasjon med individer som snakker et språk individet ikke forstår. Et annet eksempel kan være kulturelle normer som er ulike for ulike samfunn eller kulturer (Aakvåg 2008).

Utfordringer kan innenfor denne konteksten komme til syne der samhandling forutsettes brukt på tvers av både språk og kulturer. Dette ble forsøkt eksemplifisert og illustrert ved modeller i tidligere avsnitt (*Kommunikasjon og språkteori*)

Individer opererer innenfor et handlingsrom hvor de kjenner til - eller antar - hva som er akseptabelt. Aktørene har frie valg, men kun innenfor begrensede rammer. Videre begrenser individet sitt eget handlingsrom gjennom valg; Å *velge noe* forstås som å (midlertidig) velge bort andre handlingsalternativ.

Giddens beskriver gjentatt interaksjon som noe som styrker relasjoner mens gjentatte ikke-interaksjoner svekker dem (Hatch 2006). Relasjoner påvirker interaksjon og omvendt.

Strukturasjonsteorien skiller mellom *Social Interaction* og *Structure integration* hvor social interaction defineres som ansikt-til-ansikt samhandling og structure integration som interaksjon som benytter medier løsrevet fra tid/rom, men hvor aktørene har en gjensidig forståelse av hvorfor man samhandler.

*Structure Integration* forstås da som kommunikasjon hvor (fysiske) sansemessig stimulanser filtreres gjennom bruk av media som formidlingsverktøy. Eksempler på slike medier er f.eks. radio, tv, Internet, epost og sosiale medier. Bruk av medier som tilrettelegger skriftlig mediert kommunikasjon kan da sees i lys av structure integration.

Gjennom for eksempel e-post eller chat forsvinner sansemessig stimulans. Fravær av sansemessig stimulans kan, avhengig av kontekst, påvirke kvaliteten i en budskapsoverføring. I det interkulturelle perspektivet kan her trekkes frem for eksempel forskjellen mellom lavkontekst og høykontekst kulturer. Der lavkontekst kommunikasjon inneholder mesteparten av informasjon i det som blir sagt (verbalt), ligger mye av informasjonen som bidrar til individets fortolkning i høykontekst kulturer i det som ikke kodes verbalt gjennom språket (Dahl 2008). Av dette forstås at for eksempel tonefall og gestikulering er viktige elementer i høykontekst kulturer. Og at fravær av disse kan bidra til utfordringer i forbindelse med riktig fortolkning av budskap. Av dette følger for eksempel at en araber (høykontekst) som omkoder sitt budskap fra eget språk til engelsk, som så leses av en skandinaver (lavkontekst) kan komme i fare for å formulere seg på en måte som ikke gir mening for den skandinaviske mottaker.

I denne oppgavens kontekst kan man tenke seg at mediert kommunikasjon i noen tilfeller er en form for svekket samhandling fordi egenskapene i den virtuelle samtaleformen eliminerer uttrykksformer og sanser i mellommenneskelig interaksjon (Wicklund 2007).

Skriftlig mediert kommunikasjon, f.eks. i form av e-post og chat, kan da forstås også som potensielle kilder til svekket

		Antatt relasjonskatalysator	
		Svak	Sterk
Nærværsgrad i interaksjon	Høy		Ansikt-til-ansikt
	Lav	Chat	Video-konferanse
		E-post	Telefon-samtale

sosialisering nettopp på grunn av den distansen mediert kommunikasjon og virtuell organisering muliggjør med hensyn på tid og rom. Utgangspunktet for modellen ovenfor er i hvilken grad kommunikasjonsverktøyene filtrerer sansemessig stimulans og i hvilken grad individene står i forhold til hverandre i forhold til tid og rom. Eksempelvis antas det at e-post og chat i form av å være skriftlige asynkrone medier (chat mindre asynkront enn e-post), vil være en svakere relasjonskatalysator enn eksempelvis videokonferanse fordi den er synkron og samtidig ikke filtrerer bort muligheten for å se ansiktsuttrykk og generell kroppsholdning hos dem man kommuniserer med. Samtidig tenkes videokonferanse som en svakere relasjonskatalysator enn direkte ansikt-til-ansikt interaksjon fordi det er mellommenneskelige signaler og prosesser videomediet ikke dekker. Det kan for eksempel tenkes at en videokonferanse vil fremstå som mer formell fordi et konferanserom er booket for et bestemt tidsrom og det er behov for en streng agenda. Videre kan ikke deltakerne sosialisere uformelt (eksempelvis småprat over en kaffe i fellesområder etc. ), etter at møtet er avsluttet.

Ifølge strukturasjonsteorien må aktørene ha en felles forståelse omkring hvorfor samhandling er nødvendig. (Giddens 1991)

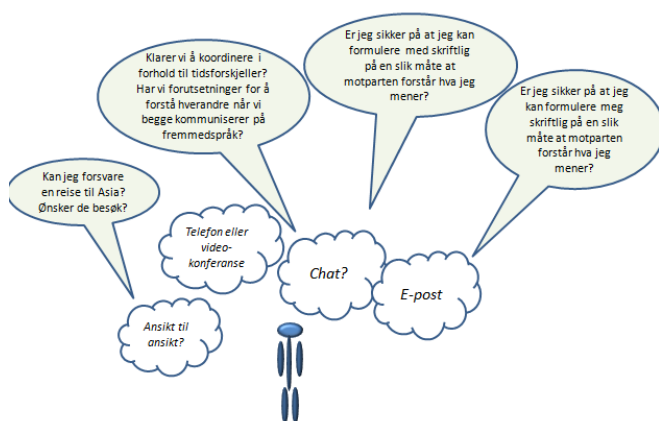
Jeg forstår da felles forståelse som enighet om operasjonaliserte, objektive, instrumentelle størrelser. En struktur eller system basert på total felles innesforståthet vil kun være en tenkt, ideell måte å organisere på. Med "Integration" forstås imidlertid også *hvordan* samhandlingen foregår. Her kan det også legges til grunn hvilke tankeprosesser som ligger bak samhandling.

Dersom organisasjonens infrastruktur legger tilrette for ulike måter å samhandle på, eksempelvis åpne kontorlandskap, reiser, telefon, videokonferanser, e-post, chat kan dette sees på som det handlingsrommet individet har å forholde seg til. Det er imidlertid opp til individene å søke de samhandlingsformene det finner mest formålstjenlig i forhold til egne preferanser med mindre organisasjonen legger føringer for hvordan interaksjon skal foregå i ulike situasjoner.

Strukturasjonsteorien beskriver strukturer som mekanismer som muliggjør interaksjon (Hatch 2006). Tilrettelegging av elektroniske samhandlingsformer som en del av kommunikasjonsstrukturen vil i dette perspektivet åpne for nye veier for interaksjon aktørene seg imellom.

I forhold til aktørens frie valg tenker jeg at jo friere aktøren er til selv å vurdere samhandlingsformer, dess større er behovet for refleksjon og vurderinger rundt egne umiddelbare preferanser.

Dersom aktøren er i en situasjon der den kan velge på hvilken måte kommunikasjonsstrukturen skal bygges må, ulike alternativer vurderes ut ifra hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å



sikre en best mulig interaksjonsform i forhold til formål. Dette kan tenkes gjelde både for individer og organisasjoner. På individplanet gjelder at man da må ta i betraktning hvilke verktøy for samhandling man selv har tilgjengelig og videre hvilket som vil være mest formålstjenlig å velge ut ifra kontekst. For eksempel kan det være at e-mediert kommunikasjon kan virke som en enkel måte

å kontakte en annen aktør, men at det mest formålstjenelige ville være å oppsøke denne ansikt-til-ansikt først for å etablere en relasjon og eventuelt tillitsforhold. For en organisasjon som legger tilrette for virtuelle samarbeidsformer kan det være at det bør tas høyde for at samarbeidet vil være tjent med at samhandling konstitueres gjennom mer direkte interaksjon før man etablerer virtuelle organisasjoner. Dette spesielt der kulturforskjellene er så store at men kan anta at det vil kunne oppstå spenningsfelt mellom de ulike samhandlende aktørenes forutsetning for å benytte e-medierte kommunikasjonskanaler. Ting som kan tenkes kunne bidra misforståelser er for eksempel forventninger eller krav til formalitet, ulik forståelse av hva som er bindende i forhold til løfter og liknende.

I Giddens perspektiv er de sosiale strukturene dynamiske systemer hele tiden endres på bakgrunn av hvordan individene forstår og agerer i forhold til omgivelsene. De oppleves stabile fordi aktørene ikke reflekterer over dynamikken (Hatch 2006)

De sosiale systemene innenfor en organisasjon forstås da forandret av de formene for samhandling individene velger. Hvilke infrastrukturer individene har tilgjengelig, (f.eks. kontorlandskap, mulighet til reiser, telefon, videokonferanser, e-post, chat etc. ), og hvilke former

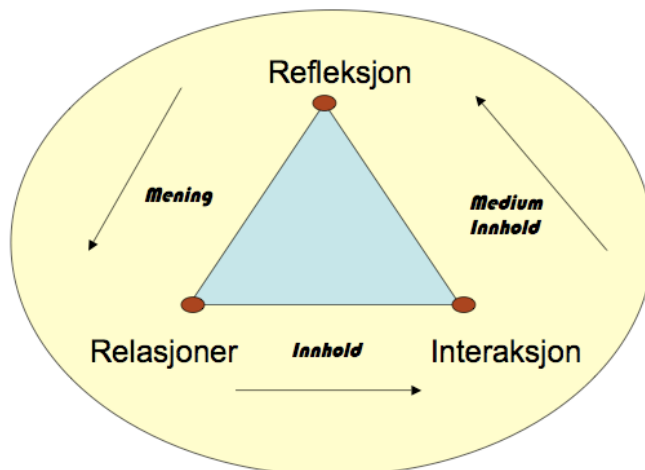


for samhandling velges og hvorfor, kan være parametere som kan bidra til forståelse av hvordan aktørene selv konstituerer sin egen organisasjon.

## Teori - oppsummering

De sentrale parametere i denne oppgaven er refleksjon, mening, interaksjon og relasjon.

Slik jeg forstår teoritradisjonene er det et avhengighetsforhold mellom refleksjon, interaksjon, relasjon og mening.



I en interaksjonssituasjon vil individet kunne reflektere over både avsenders valg av medium som benyttes og informasjonskapselens innhold. Gjennom å søke mening i innholdet kan individet vurdere validiteten i budskapet og dette kan påvirke relasjonen mottaker har til avsender. Følelsen av relasjon kan deretter påvirke innhold og respons og hvilket medium som velges i interaksjon med avsender.

Giddens hevder at gjentatt interaksjon styrker relasjoner imens gjentatte ikke-interaksjoner svekker dem (Hatch 2006). Det kan for eksempel antas at relasjonsbygging i tillegg til å avhenge av innholdet i interaksjonen, også henger sammen med aktørens evne til å fortolke og reflektere over innholdet og at dette igjen vil påvirke relasjonsgraden.

I en organisasjon kan det være ulike årsaker til at mennesker henvender seg til hverandre. Relasjoner individer har seg imellom vil også kunne variere. I tilfeller der organisasjonene er store med jevnlig eller også hyppig turnover i avdelingene kan man anta at det til enhver tid vil finnes personer som befinner seg i en posisjon hvor relasjoner til både organisasjon og organisasjonens andre individer er både svak og til dels ikke-eksisterende. Et annet tilfelle kan være organisasjoner der avdelinger slås sammen eller ved samarbeidsformer som for eksempel joint-venture eller prosjektorganisering der individer ikke nødvendigvis kjenner (til) hverandre men hvor det fordres samarbeid for å løse spesifiserte oppgaver.

Gitt et av de ovennevnte tilfellene kan man tenke seg situasjoner der individer må ta initiativ til dialog med andre individer man ikke på forhånd har knyttet noen relasjoner til, men hvor samhandling er påkrevd for at oppgaver skal kunne løses.

Individet må avgjøre hvilket kommunikasjonsmedium som skal benyttes for å etablere dialog med andre aktører det i utgangspunktet ikke har annen relasjon til enn at de tilhører samme organisasjon eller oppgave. Hvilket medium som egner seg best kan variere. Men gitt at man for eksempel velger å sende en e-post fremfor å oppsøke en person ansikt-til-ansikt kan dette valget tenkes å påvirke hvilket utgangspunkt relasjonsbyggingen får. Ikke bare med hensyn på valg av interaksjonsmedium (syntaks), men også med hensyn på kommunikasjonskapselens innhold og om det oppleves meningsfylt for mottaker.

**Antatt potensial for etablering av relasjoner i forhold til interaksjonsform og hyppighet**

		Hyppighet i interaksjon	
		Svært ofte	Svært sjeldent
Interaksjonsform	Ansikt-til-ansikt	Sterkt	svakt
	Skriftlig mediert	Redusert	Meget svakt

I modellen ovenfor antas at hyppighet i interaksjon samt gjennom hvilke media kommunikasjonen føres igjennom, vil kunne påvirke potensialet for relasjonsbygging individer imellom. Utgangspunktet er at individer som kommuniserer ofte med hverandre vil etablere sterkere relasjoner enn om de kommuniserer med en sjeldnere frekvens. Videre at nærvær av sansemessig stimulans øker potensialet for å styrke relasjonene. Det modellen ikke tar hensyn til er tillitsdimensjonen som vil være avhenging av innhold og meningsforståelse. Like fullt som sterke relasjoner kan bidra til økt tillit, kan de også tenkes bidra til økt mistillit. Sistnevnte ved for eksempel stadige brudd på psykologiske kontrakter.

Habermas forutsetter at språklig enighet ligger til grunn for all kommunikasjon. Med dette forstås språk ikke kun som i språkgrupper eller dialekter, men også i forbindelse med fortolking og forståelse av språkets struktur.

Dersom aktørene kommuniserer på et tillært språk forskjellig fra sitt morsmål, kan det antas at fortolkningsrammene for den skriftlige syntaksen vil kunne variere. Dette basert på sosialpsykologien og mikrointeraksjonismen som fremhever at fortolknings- og refleksjonsrammer vil være påvirket av omgivelser under oppvekst. Kulturell tilhørighet antas dermed å kunne bidra til ulik forståelse av konteksten i et budskap når dette er presentert på et språk ulikt morsmålet eller språk benyttet under oppvekst.

**Antatt potensial for etablering av felles forståelse  
i forhold til fortolking av språklig innhold**

		<i>Felles språklig syntaks</i>	
		Lik	Ulik
<i>Forhold i kultur</i>	Homogen	Sterkt	svakt
	Heterogen	Redusert	Meget svakt

Modellen over forsøker å illustrere en sammenheng mellom språklig syntaks (Habermas "lingvistisk basisstruktur") og hvordan kulturene står i forhold til hverandre. I dette tenkes at individer som deler for eksempel normative og formalistiske verdier har et bedre utgangspunkt for

språklig samhandling enn hva kulturer som ikke deler samme verdensbilde. På samme måte vil individer som behersker samme språk ha en bedreforutsetning for samhandling enn individer som ikke deler samme språk.

Semantikken forutsetter at aktørene må være enige om at kommunikasjonen må ha en hensikt. En utfordring kan for eksempel sees i sammenheng med at all kommunikasjon har et egosentrisk utgangspunkt (Grennes 1999). Da forstås at individer kan ha ulik motivasjon for å inngå dialog eller diskusjon, da spesielt innefor det feltet Habermas beskriver som strategisk suksessorientert handling.

Interaksjons styres av psykologiske kontrakter. Disse ligger som en forutsetning for verbal kommunikasjon. Konflikter oppstår når forutsetningene for disse feiltolkes og aktørenes premisser for kommunikasjon er ulike. (Grennes 1999).

Modellen til høyre forsøker å forstå en sammenheng mellom individenes forståelse av samhandlingens hensikt og hvilke premisser som ligger til grunn for å innlede en kommunikasjonsprosess og har utgangspunkt i Habermas *kommunikativ samhandling*. Dersom individene er omforent om formålet og deler premisser tenkes at potensialet for et godt resultat er sterkt. Der hvor for eksempel et av individene kommuniserer enighet, men i virkeligheten har en annen agenda, for å innlede samarbeid vil potensialet for et resultat som begge aktører er fornøyd med, kunne antas være redusert. Eksempel kan være at to aktører innleder samarbeid for å videreutvikle en ide og ønsker å trekke veksler på hverandres erfaringer til begges fordel, men den ene aktøren har en skjult agenda i form av en plan om å avslutte samarbeidet når egne behov er dekket og dessuten sørge for å bidra med så lite informasjon som mulig selv. Dermed kan det også tenkes at det ligger en slags proporsjonalitet mellom de to aksene i modellen hvor ulike premisser samtidig medfører ulik forståelse av samhandlingens hensikt. Dermed bør "Forståelse av samhandlingens hensikt" forstås som det aktørene kommuniserer seg imellom, og ikke hva de egentlig tenker.

Antatt potensial for at samhandling skal tjene formålet for å innlede samarbeid

		Forståelse av samhandlingens hensikt	
		Felles	Ulik
Premisser for å innlede kommunikasjon	Like	Sterkt	svakt
	Ulike	Redusert	Meget svakt

Refleksjon og relasjon forstås nært knyttet opp mot Habermas formålsrasjonalitet. For eksempel gjennom individets egentlige hensikt med kommunikasjon. Hvorfor et individ etabler kommunikasjonsituasjonen i en organisatorisk sammenheng kan antas å være av både instrumentell og suksessorientert art.

Imidlertid er de fleste organisasjoner også sosiale organismer, som, for både individ og samfunn, fyller andre hensikter enn de rent formålsrasjonelle i forbindelse med organisasjonens visjoner og mål. Refleksjon kan også sees opp mot de mer mellommenneskelige aspekter og forhold som berører individet på et fundamentalt plan. Det kan ligge mer i kommunikasjon og sosiale relasjoner enn kun å sende og motta informasjon verbalt. Også hvordan individet ser mediert kommunikasjon i forhold til behov for mer sansemessig stimulans i forbindelse med relasjonsbygging, (Wicklund 2007), er også et perspektiv som kan være relevant. Giddens er inne på dette i forbindelse med structure integration hvor det antas at filtrering av signaler utover det verbale kan påvirke relasjonsbygging (Hatch 2006).

Kommunikasjon i ulike former er limet som binder individene sammen i samhandling og interaksjon skaper relasjoner. Hvilke/hva slags relasjoner vil slik jeg forstår det avhenge av de handlings- eller samhandlingsformer individene til enhver tid velger å benytte.

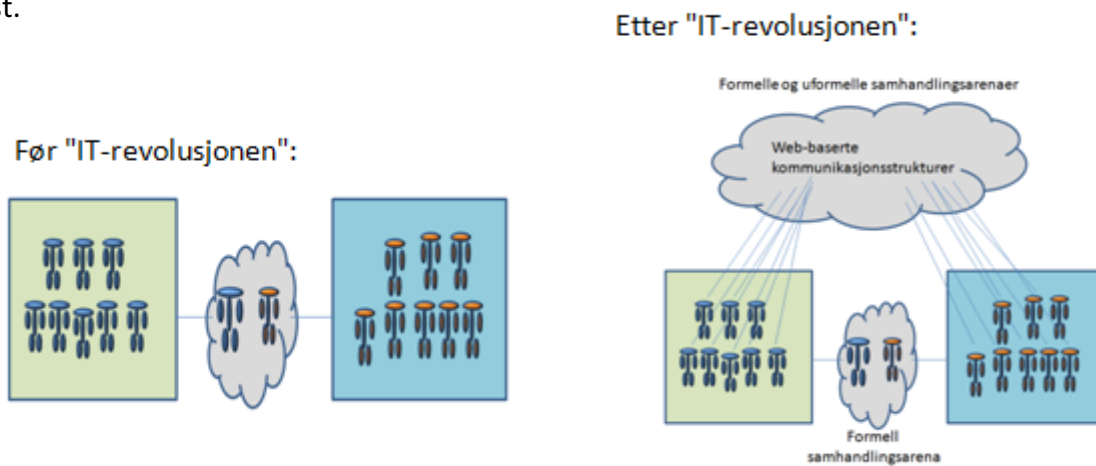
Denne avhandlingen tar sikte på å avdekke eventuelle utfordringer aktører som på tvers av språk og interkulturell samhandling gjennom skriftlig mediert kommunikasjon kan ha.

Gjennom presentasjon og drøfting av teori har jeg forsøkt å etablere en teoretisk forforståelse ved å trekke en linje fra individets etablering av refleksjonsgrunnlag (utvikling av selvet og hvordan omgivelsene (kultur) tenkes påvirke individets forståelse av omverden (Mead), hvordan individ og strukturer står i gjensidige avhengighetsforhold til hverandre (Blumer, Luhmann og Giddens), hvordan språkstruktur (syntaks) og innhold/kontekst (semantikk), (Watslavick), kan tenkes påvirke språklig samhandling (Habermas). Samtidig som ulike teoretiske perspektiver er presentert har jeg forsøkt å knytte disse opp mot egenskaper i e-mediert kommunikasjon eller forhold som kan forstås i sammenheng med når individer samhandler på tvers av språk og kultur.

I oppgavens siste del vil jeg gjennom diskusjon forsøke å knytte elementene fra den teoretiske for forståelsen opp mot nyere forskning, teori og litteratur innenfor feltene elektronisk mediert kommunikasjon og interkulturell kompetanse og samhandling.

## Diskusjon

Med elektroniske kommunikasjonsmedier tilgjengelige og i bruk kan det antas at antall kontaktpunkt organisasjoner imellom er mangedoblet. Med flere aktører involvert kan det også tenkes at det er flere individer som har behov for å ta i betraktning at kommunikasjon foregår mellom individer som har ulike utgangspunkt for å forstå og å fortolke både språk og innhold og kontekst.



Gjennom teoripresentasjon og drøfting av denne har jeg forsøkt rette søkelys på elementer ved mellommenneskelig kommunikasjon som kan trekkes inn i forbindelse med å forsøke å forstå mellommenneskelige samhandlingsprosesser gjennom enten skriftlige medier og/eller på tvers av kultur og språk..

I det foregående kapitlet har jeg antydnet at kommunikasjonsprosesser bør inneholde individuell refleksjon omkring både strukturelle og sosialpsykologiske elementer.

Da jeg ikke har egen empiri søker jeg støtte for disse antagelsene i eksisterende forskning innefor feltene mediert kommunikasjon, språklig samhandling, kultur/ interkulturell kompetanse. Et utvalg av materiale som benyttes i diskusjonen presenteres kortfattet i Appendiks 1. Det henvises til Appendiks 1 for referansene Bertelsmann Stiftung, Deardorff, Iles & Hayes, Watson-Manheim et al, Piccoli & Ives, Schweiger et al, Skovholt & Svennevig, Levy, Ritchie og Gesteland.

Baser på den toeretiske forforståelsen og valgt sekundærdata skisserer jeg i de neste avsnitt ulike utfordringer som jeg anta vil kunne gjøre seg gjeldene der organisasjoner benytter skriftlig e-mediert kommunikasjon og samhandler på tvers av språk og kultur.

### **Utfordring 1: Å forstå hva en virtuell organisasjonsform er og hvilke utfordringer som kan ligge i denne strukturen**

Globale selskaper og organisasjoner har allerede etablert strukturer som ansees for å være virtuelle gjennom å inneha elementer av diskontinuitet, (jamfør Watson-Manheim)

Å samhandle gjennom elektroniske skriftlige medier medfører sjeldnere ansikt-til-ansikt interaksjon og dermed antakeligvis, i forbindelse med arbeidsmiljø direkte relatert til arbeidsoppgaver, en redusert sosialiseringplattform. Dette igjen kan forstås som å kunne redusere graden av tillitt individene har til hverandre, fordi relasjoner mellom individer som ikke samhandler ansikt-til-ansikt over tid kan svekkes (Jamfør for eksempel Giddens / Hatch)

Dette og andre diskontinuerlige egenskaper i forbindelse med virtuelle organisasjoner (jmf, Watson-Manheim), kan det antas at individer kan møte større utfordringer med for eksempel å bygge tillitt til de individer man samhandler med gjennom skriftlige medier.

Dette igjen kan settes i relasjon til for eksempel funnene i Piccoli & Ives (2003) som konkluderer med at mangel på ansikt-til-ansikt interaksjon kan redusere hensiktsmessig og effektiv kommunikasjon.

Innenfor forskningsfeltet omkring mellommenneskelig kommunikasjon finnes det forskning som tyder på at, til tross for at verktøyene innenfor elektronisk mediert kommunikasjon legger til rette for både synkron kommunikasjon chat, videokonferanse, live-meetings, telefonkonferanser og asynkron kommunikasjon i form av e-post og web-baserte forum, så er ikke muligheten for å samhandle muntlig og skriftlig over medier tilstrekkelig for tillitsbygging mellom aktører. Forskning og diskurs peker på at elektronisk mediert kommunikasjon har trekk som er negative i forhold til kvaliteten i budskap og budskapsformidling. Dette forklares med at den medierte



kommunikasjonsformens egenskaper ikke håndterer viktige mellommenneskelige kommunikasjonssignaler. Som for eksempel ansiktsuttrykk, kroppsspråk etc. Wicklund (2007)

Imidlertid er ikke mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon nødvendigvis en direkte årsak til svekket samhandling. Tallene fra Intel-Cooperation-studien (Watson-Manheim et al) kan tale for at individene tilpasser seg samhandlingsformene i virtuelle organisasjoner:

- *71 % av respondentene samarbeider med mennesker som har annet morsmål*
- *70 % av respondentene samarbeider med andre uten å møte disse i ansikt-til-ansikt interaksjon*
- *69 % av respondentene samarbeider med mennesker som befinner seg i andre tidssoner*
- *61 % av respondentene benytter Internettbaserte konferanseverktøy*

Tallene sier derimot ikke noe om hvordan samhandling fungerer; kun at den eksisterer. Tallene er indikatorer på "virtualitet" og "beskriver ikke hvordan samhandling i virtuelle organisasjoner fungerer. På den annen side fremhever forskerne i sin rapport at økt mobilitet (stor grad av diskontinuitet) kan påvirke prestasjoner negativt. Årsakene til at samarbeid ikke tar forventet form kan være mange, sammensatte og ulike fra situasjon til situasjon. En ting som nevnes er at forskjeller med utgangspunkt i kultur kan påvirke jobbdisiplin, hvordan arbeidsplassen oppfattes og også risikotaking.

Tallene fra Watson-Manhheim et al Intel Cooperation-undersøkelsen kan også indikere at samhandling og koordinering fungerer i ulike former for oppgaveløsning som krever koordinering. Om kan legger til grunn Habermas kommunikasjonsteoretiske syntese og forskjellen mellom kommunikasjon på det instrumentelle eller målorienterte planet og *kommunikativ handling*, kan en antagelse være at virtuelle organisasjoner fungerer fordi de opererer innenfor nettopp det instrumentelle (suksessorienterte) handlingsplanet.

Så lenge oppgavene innenfor en organisasjon er definerte og ansvarsforhold er avklart, er det ikke sikkert at språk og kultur er til hindring for at individene kan løse oppgaver innenfor sine individuelle ansvarsområder og formidler eksempelvis resultater/fremdrift gjennom mediert kommunikasjon. På den annen side er kanskje formålstjenelig å tenke gjennom om arbeidsprosessene vil forløpe seg annerledes dersom behov i forbindelse med oppgavens karakter medfører behov for økt interaksjon.

Et eksempel som kan illustrere dette kan være en norsk aktør som beslutter å sammenstille en oljeplattform på et verft i Asia. De ulike "byggeklussene" som plattformen består av, er bygget i Europa og det er benyttet en programvare i forbindelse med oppfølging av kvalitetsarbeid. Arbeidsmetodikken rundt kvalitetsarbeidet og programvaren for å dokumentere dette er etablert for de involverte virksomhetene i Europa da det er basert på en felles europeisk norm. Arbeidsprosedyrene er derfor kjente. Den norske aktøren planlegger og strukturerer kvalitetsarbeidet ved hjelp av programvaren. De ulike europeiske leverandørene rapporterer og dokumenterer kvalitetsarbeidet elektronisk via moduler i den samme programvaren. Når prosjektet så etableres på i Asia for sammenstilling og ferdigstilling av plattformen skal arbeidsmetodikken videreføres på samme måte som gjennomført hos de europeiske leverandørene. Verftet er kjent, men ikke fortrolig, med arbeidsmetodikken og de ikke kjent med programvaren. De ønsker heller å benytte sitt eget system. Personene som administrerer kvalitetssystemet og programvaren må dermed ta hensyn til at den asiatiske leverandøren ikke har samme forutsetning for raskt etablere de forventede rutinene og må derfor legge til rette for, til å begynne med, mer sosial samhandling i forbindelse med å etablere samarbeid.

Hvor står man da i forhold til individenes (eller organisasjoners) rasjonalitet i forbindelse med påvirkning av aktører? Hvilken form for samhandling man velger vil kunne få konsekvenser for utfallet. I eksemplet ovenfor kunne man tenke seg at den norske aktøren gjennom kontraktuelle bestemmelser har juridisk dekning for å kreve at det asiatiske verftet tilpasser seg. Dermed kan man velge en strategisk målorientert tilnærming til utfordringen gjennom for eksempel trusler om sanksjoner. På den annen side er det ikke sikkert dette er formålstjenelig og det kan være at å bruke ressurser på dialog og etablere felles forståelse gjennom diskurs av begges perspektiver vil være mer nyttig.

Eksemplet ovenfor kan illustrere at ulike aktører kan oppfatte formålet med medierte kommunikasjonskanaler ulikt.

Videre kan det antas at det ligger en utfordring i hvordan ulike organisatoriske (mellommenneskelige) mekanismer fungerer når forsøkt benyttet på virtuelle team.

For eksempel finnes det indikasjoner på at det er få virtuelle grupper som opplever sterk grad av tillit når utsatt for adferdskontroll. Og at dette er det motsatte av hva som ofte skjer i arbeidsgrupper som er samlokaliserte, der ulike former for sosial kontroll er vanlig. Purring er et eksempel på sosial kontroll som beskrives som annerledes oppfattet i virtuelle grupper i forhold til samlokaliserte team. Dette kan indikere at individer, når involvert i virtuelle team, responderer annerledes på sosial kontroll enn team der gruppen(e) er samlokaliserte. (Piccoli og Ives 2003).

I egenskap av å benytte asynkrone medier i samhandling er det flere faktorer innenfor virtuell organisering som skiller seg fra grupper der individene er samlokaliserte.

Aktørene befinner seg innefor en svekket samhandlingskontekst hvor grunnlaget for å fortolke kommunikasjonsprosessen kan antas være begrenset av spesielt to forhold:

1. Det asynkrone mediets egenskaper i form av at aktørene er fysisk adskilt fra hverandre og kan oppleve svekket potensial for relasjonsbygging og dermed også tillit. For eksempel kan persepsjon omkring hva som er akseptabel responstid være en faktor som kan bidra til misnøye.
2. Individets forståelse av sin egen rolle og forutsetning for å delta i kommunikasjonsprosessen. Det kan antas at kommunikativ samhandling vil være utfordrende gjennom skriftlige medier. Dette fordi det kan antas at skriftlig verbal kommunikasjon forutsetter en viss grad homogenitet innenfor hele kommunikasjonsprosessen, jamfør det pragmatiske perspektivet i språkteori og også Habermas.

I punkt nummer to ligger at heterogene forhold slik som forskjeller i aktørenes språk og kultur kan lede over i en videre utfordring:

## Utfordring 2: Samhandling på tvers av språk og kultur – Å være oppmerksom på både fellestrekk og ulikheter

Gjennom undersøkelse av studier som omhandler elektronisk mediert kommunikasjon, virtuelle organisasjoner og interkulturell kompetanse og funn i disse, kan det antas at utvikling av interkulturell kompetanse i prosjekter som benytter den virtuelle organisasjonsformen er av vesentlig betydning for å sikre nødvendig og tilstrekkelig kommunikasjon på tvers av kulturer og språk.

Antydningen om at sosiale kontrollmekanismer fungerer annerledes i virtuelle organisasjoner enn der hvor gruppene er samlokaliserte (Piccolo & Ives 2003) kan være en indikasjon på at man står ovenfor annerledes utfordringer i forhold til å håndtere oppfølging av medarbeidere. I forlengelsen av dette kan det også tenkes at det ikke nødvendigvis er egenskapene i virtuelle organisasjonsformer eller generell elektronisk mediert samhandling (for eksempel gjennom fysiske avstander og asynkron dialog) alene som påvirker hvordan individer forstår relasjonelle forhold seg imellom. En viktig faktor i hvordan en person agerer med omgivelsene er hva som ligger til grunn for refleksjon før handling. (jmf, Mead). Herunder de psykososiale og kulturelle forhold som påvirker individets "forhåndsprogrammering" gjennom utvikling - og videreutvikling - av "selvet".

Med for eksempel "speiling av omgivelsene" kan man anta at respons på kontrollmekanismer ikke nødvendigvis har med kommunikasjonsverktøyene å gjøre, men for eksempel hvilken kontekst individet forstår det operer under og hvilke forutsetninger det har for å fortolke innunder denne konteksten. Her tenker jeg at også meningsforståelse er sentralt, Piccoli og Ives (2003) referer blant annet til "brudd på psykologiske kontrakter" i forbindelse med at et individ opplever at andre gruppemedlemmer ikke handler ut i fra individets forventning. I denne forbindelse er purring på utelatt eller utestående arbeider benyttet som eksempel på kontrollerende adferd. "Brudd på psykologisk kontrakt" forstås da operasjonalisert som "avvik fra forventet adferd".

Dermed kan man anta at det kan ligge kulturelle elementer til grunn for hva som faktisk er et individ sine forventninger ovenfor omgivelsene. Hvor det som styrer forventningene er

fundamentert i individets "selv". Som igjen er et produkt av individets personlige opplevelser og erfaringer.

Av dette følger at individer innenfor for eksempel en distribuert arbeidsgruppe kan etablere ulike forventninger til hverandre selv om de operer innenfor de samme kontekstuelle rammene.

For å videreføre eksemplet med purring som kontrollmekanisme, kan det være at et individ tilhørende en formalistisk kultur (jmf. Gesteland), hvor hierarki og maktskillelinjer er sentrale vil kunne respondere negativt på purring fra en underordnet som tilhører en egalitær og ikke-formalistisk kultur.

Eksemplet kan for så vidt også være gyldig for ikke-mediert kommunikasjon også, men det kan være at for eksempel fysisk tilstedeværelse i en annen kultur kan synliggjøre kulturelle skiller på raskere og på en tydeligere måte enn de kommer til syne gjennom skiftlig kommunikasjon. På den annen side kan kunnskap omkring kjennetegn ved andres kulturer er jo også mulig å hente i andres erfaringer gjennom for eksempel foredrag eller litteratur. Gitt at kulturelle ulikheter kan være utslagsgivende i forbindelse med kommunikasjon og det kan det antas at skriftlig e-mediert kommunikasjon i egenskap av å være diskontinuerlig og asynkron, kan disse forholdene bidra til å forsterke den psykologiske avstanden mellom aktørene. Altså i hvilken relasjon hvert enkelt individ føler at de står i forhold til hverandre.

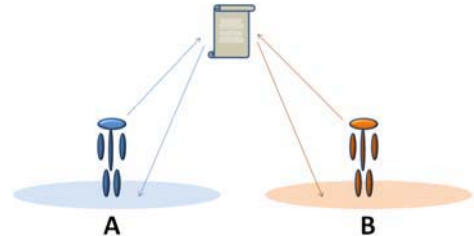
Om man også legger til grunn felles at språklig syntaks, som for eksempel at parter kommuniserer på et felles fremmedspråk, kan innebefatte ulike måter å forstå det verbale innholdet, fordi de kulturelle elementene som danner basis for individets refleksjon (fortolkning) er forskjellige.

Ved å kommunisere asynkront og skriftlig på et fremmedspråk kan det tenkes situasjoner der aktørene ikke tenker over at avsender/mottaker muligens har andre perspektiver enn de man selv legger til grunn i formuleringer eller fortolkninger.

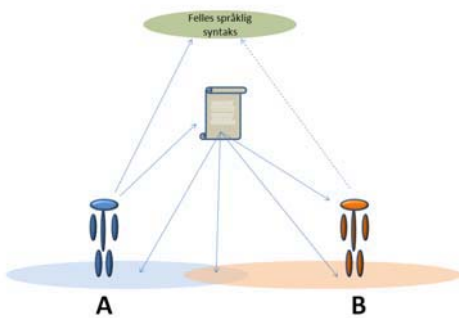
Individer og organisasjoner som møter situasjoner der tverrkulturell samhandling kan ha en utfordring i forstå sine egne vaner eller rutiner innenfor kommunikasjon med omverden.

Dersom individet kun kommuniserer ut ifra sitt eget verdensbilde kan det antas at dette kommer i konflikt med andre aktører sine perspektiver.

I dette ligger også behovet for å forsøke å kartlegge hvor en motpart står i forhold til situasjonen som ligger som grunnlag for samhandling. Kartlegging og refleksjon omkring hva som kjennetegner de ulike elementene i samhandling slik at man hver for seg kan for eksempel tenkes bidra til å forenkle kommunikasjonsprosessen. I tilfeller der man mottar korrespondanse der man for eksempel ikke uten videre forstår det som er skrevet, kan det være at å ta i

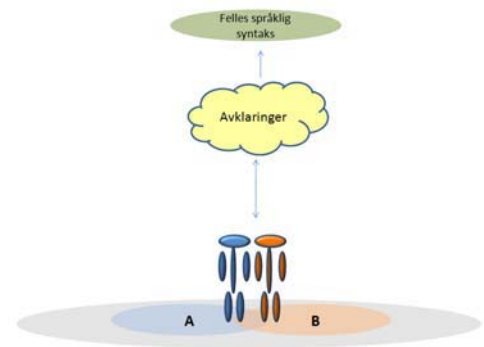


betraktning av senders ståsted kan bidra til å gjøre budskapet tydeligere. Eller en slik tankeprosess kan tenkes å tydeligere avdekke behovet for å synliggjøre forskjeller for alle involverte. Mulig ligger det for aktørene en utfordring i på forhånd å kommunisere rundt hvordan man kan legge til rette for en mest mulig friksjonsfri samhandlingsprosess.



Ved at man har kunnskap om de kulturelle elementene og språklige forutsetningene i forhold til den man skal samhandle med, vil man kunne redusere usikkerhet og muligens også sannsynlighet for misforståelser i forbindelse med å etablere en felles plattform for kommunikasjon.

I dette ligger for eksempel at de aktører som skal samhandle, i stedet for å introduseres gjennom medier, faktisk møtes for å avklare forutsetninger og forventninger i forkant av at en e-mediert kommunikasjonsprosess benyttes i koordineringsøyemed. På en slik måte kan for eksempel individene på en raskere måte bygge etablere en felles plattform for samhandling som ikke bare er fundamentert på selve oppgaven som skal løses, men som også kan inneholde sosiale elementer.



Aspektene ovenfor kan forsøkes illustrert i en modell hvor forholdet mellom kulturelle fellestrekk og aktørenes kommunikative kompetanse i form av språkkunnskaper, forståelse omkring samhandlingsverktøyene og kunnskap om en aktørs kultur, kan tenkes påvirke sannsynlighet for at samarbeidsproblemer inntreffer.



Gitt at aktørene har få kulturelle fellestrekk, men innehar gode kunnskaper innenfor både språk og motpartens kultur, kan det antas at sannsynlighet for misforståelser som kan forringe et samarbeid reduseres betraktelig i forhold til situasjoner der aktørene verken har kulturelle fellestrekk eller har kunnskap om hverandres kulturelle særtrekk. Videre kan det tenkes at aktører som befinner seg innenfor en kulturell homogenitet, men som ikke deler språk eller som mangler felles forståelse av samhandlingsverktøy kan havne i situasjoner som danner grunnlag for samarbeidsproblemer. Det samme kan gjelde der individer går inn i diskusjoner uten å forsøke å forstå den andres ståsted.

Individer har behov for anerkjennelse og sosiale stimuli og derfor bør slike grunnleggende behovsmekanismer tas i betraktning ved virtuell organisering.

Siden forskjellige kulturers grunnelementer er fundamentert i de etiske og normative mekanismene på lokalt plan, og verdisett og normer varierer fra kultur til kultur, antas det å etablere en forståelse for andre individers perspektiv på samhandling kunne bidra til synergier som bidrar positivt i samarbeidsprosessene (Deardorff 2004)

Samhandling på tvers av språk og kultur i seg selv kan fungere som en katalysator for utvikling av nettopp interkulturell kompetanse. Dette dersom det foreligger motivasjon hos aktørene til å dra veksler på hverandres kunnskap eller egenskaper. (Jamfør for eksempel Levy). Dette igjen kan sees i forhold til for eksempel perspektivene Deardorff /Bertelsmann Stiftung fremhever i forbindelse med den interkulturelle læringsspiralen, eksempelvis gjennom tese 2, 4 og 5:

**Tese 2:** "En definisjon på interkulturell kompetanse: Interkulturell kompetanse er evnen til å samhandle effektivt og riktig/formålstjenelig i interkulturelle sammenhenger, med grunnlag i spesifikke holdninger, interkulturell kunnskap, ferdigheter og refleksjon"

Beskriver fire antatte nødvendige dimensjoner interkulturell kompetanse:

a) *Holdninger (motivasjon),*

b) *Interkulturell kunnskap og ferdigheter i tillegg,*

c) *En evne til å reflektere en referanseramme - som den indre/interne resultat av interkulturell kompetanse, så vel som*

d) *Konstruktiv interaksjon som det eksterne utkomme av interkulturell kompetanse*

**Tese 4:** "Interkulturell kompetanse har basis i en prosessorientert definisjon av kultur"

*"Interkulturell kompetanse relateres til "den virkelige" verden hvor mennesker lever og (sam)handler. Disse prosessene er under kontinuerlig påvirkning av individene, og under stadig utvikling og endring. Globaliserte markeder, mediastrukturer samt migrasjon har ført til eksponentiell fremvekst av kulturutveksling. Lokale kulturer påvirkes og endres og kan ta nye og uventede former. Innenfor nyere akademia forstås kultur som en dynamisk flyt og pågående forhandlingsprosess mellom normer, verdsett og livsstiler. Noe som også medfører at selve konseptet rundt begrepet interkulturell kompetanse, som et resultat av dynamikken, blir vanskelig å kommunisere"*

**Tese 5:** "Interkulturell kompetanse utvikles dynamisk"

*"Interkulturell kompetanse er verken statisk eller et resultat av diskret innlæring. Språk og kunnskap om spesifikke kulturkarakteristika, og heller ikke erfaringer fra besøk eller ad-hoc studier er heller ikke tilstrekkelig. Individene må ta i betraktning dynamikken i de løpende prosessene. Interkulturell kompetanse tilegnes gjennom holdninger, utvikling av interkulturell kunnskap og ferdigheter, refleksjon og konstruktiv samhandling med omgivelsene"*

(Sitert/ oversatt fra Bertelsmann Stiftung 2006 )



Tilegning av interkulturell kompetanse forstås da som individuell, livslang prosess og avhengig av løpende interaksjon mot omgivelsene. Videre at aktører har et ansvar for selv å reflektere rundt de prosessene som ligger innunder interkulturell samhandling.

I oppgavens problemformulering stiller jeg spørsmålet om man kan anta utfordringer i forbindelse med samhandling gjennom skriftlige elektroniske medier der aktører har ulik bakgrunn innenfor språk og kultur. Dermed står utfordringer innenfor interkulturell kommunikasjon sentralt og ulike aspekter innenfor begrepet interkulturell kompetanse kan forstås som et fundament for videre refleksjon.

Her kan for eksempel nevnes forskjeller i verbal kommunikasjon i forhold til høykontekst og lavkontekst kulturer (Gesteland 2005). Siden lavkontekstkulturer i mye større grad også benytter analyse kroppsspråk (ansiktsuttrykk og gestikulering) i sin fortolkning i kommunikasjonssammenheng, kan det være at individer innefor høykontekst kulturer bør gjøre en grundigere vurdering før man etablerer en skriftlig samhandlingsplattform med lavkontekst kulturer og omvendt. Ulik kartlegging av forskjellige regioner og nasjonaliteters kulturelle egenskaper kan bidra til økt forståelse for at det finnes et behov for et fokus på ulikheter når man skal etablere samhandling med andre kulturer.

Gesteland fremhever i sin bok (Gesteland 2005) at hans oversikt er generalisert og på et overordnet nivå. For eksempel fremhever han at det vil kunne forekomme nyanser innefor samme kulturkategori og også variasjoner mellom land eller regioner som deler kulturegenskaper. Eksempelvis vil graden av formalia eller reservasjonsgrad kunne variere mellom land og også innenfor grupperinger innefor landet.

En kategorisering og inndeling slik som Gesteland presenterer kan synliggjøre at det foreligger et behov for refleksjon i interaksjon med andre kulturer. Samtidig kan man også tenke at de ulike egenskapene som kjennetegner ulike og også motstridende egenskaper innefor "skikk og bruk" i forbindelse med verbal kommunikasjon i forretningslivet også kan være gjeldene når det kommer til skriftlig mediert kommunikasjon.

I forbindelse med modellen ovenfor som illustrerer forholdet mellom kulturelle fellestrekk og relasjonsgrad/kommunikativ kompetanse, er kommunikativ kompetanse et begrep som

forutsetter bruk av språk. Både Watslavick og Habermas forutsetter språk som grunnelement i samhandling. Det kan lede over i en tredje utfordring:

### **Utfordring 3: Språklig samhandling – felles språklig syntaks medfører ikke nødvendigvis felles forståelse og friksjonsfri kommunikasjon**

I internasjonale prosjekter kan man tenke seg at prosjektkulturens kjerne formes av de som etablerer og konstituerer prosjektet. Oppgaver defineres og prosjektorganisasjonen konstitueres. Det etableres arbeidsinstrukser og policy-dokumenter, gjerne på et felles prosjektspråk, f.eks. engelsk.

Når organisasjonen så bygges, vil denne bestå av aktører som kommuniserer på en felles språklig plattform, Det kan tenkes at noen individer har prosjektspråket som morsmål, og videre at andre aktører med ulikt morsmål enn prosjektspråket kommuniserer på et fremmedspråk med individer som har prosjektspråket som morsmål. I noen tilfeller kan det antas at det finnes kommunikasjonsprosesser som foregår mellom parter som har likt morsmål, men ikke har prosjektspråket som morsmål. Forhold kan føre til at disse må kommunisere med hverandre på prosjektspråket (f.eks. i møter hvor det er aktører med annen språkbakgrunn tilstede). Og til sist, aktørene der ingen har prosjektspråk som morsmål, og samtidig heller ikke har samme morsmål.

Studier indikerer at det kan oppstå samarbeidsproblemer mellom individer fordi aktører ikke behersker fremmedspråk godt nok og at det på grunn av dette etableres en usikkerhet i om man forstår hverandre korrekt. (Schneider et al 2003). Forskning på kommunikasjonsstrenger i forbindelse språkstudier hvor studenter som benytter sitt morsmål kommuniserer asynkront (skriftlig) med studenter som kommuniserer på et fremmedspråk som skal tillæres er det gjort funn som gir tydelige indikasjoner på at kulturelle ulikheter kan bidra til kommunikasjonsproblemer (Toyoda and Harrison i Levy).

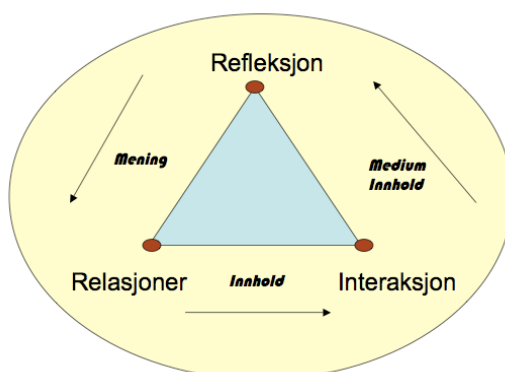
Dette forklares blant annet med følgende utsagn: *” The reason lies in the centrality of cultural norms and conventions for deriving meaning from context (culture as group membership)”* (Levy).

Dette samsvarer med for eksempel Habermas som legger til grunn at språk som syntaks ikke er tilstrekkelig for å etablere "språklig samhandling"

Ulike normer innefor grupper og de ulike kulturenes (ulike) etablerte konvensjoner for å hente ut mening fra en kontekst, kan altså være kilde til misforståelser i større eller mindre grad og med ulike konsekvenser.

En utfordring individet har i forbindelse med kommunikasjon generelt, er å sikre at andre aktører ikke fortolker et budskap forskjellig fra seg selv. Å beherske en språksyntaks (inneha ordforråd og kunne bygge setninger) er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å kunne forstå og å formidle mening (Watslavick 1968).

I teorikapitlet forsøkte jeg å illustrere en tenkt sammenheng mellom refleksjon, interaksjon og relasjoner.



I tverrkulturell eller tverrspråklig samhandling antas at aktørene, for å unngå misforståelser og konflikter, bør sikre at budskapet (innholdet) formuleres på en slik måte at det kan forstås av mottaker. På den annen side må mottaker vurdere om budskapet forstås riktig. Da kan det være at kunnskap om motparten vil være formålstjenelig. Dette diskuterte jeg også i forrige avsnitt i forbindelse med at kulturelle elementer kan påvirke hvordan kan forstå og formidler et budskap.

Med utgangspunkt i figuren over kan man legge til grunn at individer må gjøre seg tanker om både valgt kommunikasjonsmedium og innhold (som for eksempel syntaks (språk) og semantikk (innholdsforståelse) (Watslavick 1968). Aktøren er altså ansvarlig for i størst mulig grad sikre at ens

egen mening blir forstått av dem man samhandler med. Dette ligger også i Habermas handlingsteori.

I ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan man anta at det vil være mulig å kvalitetssikre at budskapet forstås gjennom direkte avklaringer/ kontrollspørsmål. Den skriftlige kommunikasjonsformen eliminerer til en viss grad denne muligheten. Mottaker kan i skriftlige kommunikasjonsprosesser be om avklaringer eller videre utdyping og man kan anta at man kan komme til en felles meningsforståelse. Men man kan ikke være sikker på at mottaker nødvendigvis ønsker eller tar initiativ til avklaringer. Slike, eller mangel på slike avklaringsprosesser kan være påvirket av kultur. Stolthet og frykt for å tape ansikt være elementer som svekker slike samhandlingsmuligheter. For eksempel er det forskjell på eksempelvis en sørkoreaners og en skandinavsk forhold til selvrespekt (Gesteland 2005)

Ved å benytte virtuelle samarbeidsformer og mediert kommunikasjon er det, gjennom studiene, mye som tyder på at det oppstår et behov for at aktørene på forhånd er omforente med rammene for sine kommunikasjonsprosesser. Dette samsvarer med eksempelvis Watslavick om at det må foreligge semantiske konvensjoner til grunn for kommunikativ handling. Ikke bare hva de skal inneholde, men også hvordan kommunikasjonen skal kvalitetssikres. Spesielt med hensyn på hvordan språk og forventning til språkform forstås.

Studier, for eksempel Schweiger et al, beskriver språkproblemer for å være kilde til tregere samhandlingsprosesser. Dette kan knyttes mot Habermas handlingsteori som forutsetter en lingvistisk basisstruktur for kommunikativ samhandling. En svekket lingvistisk basisstruktur forstås for eksempel å kunne påvirke behovet for avklaringer. Gjentatte behov for avklaringer på grunn av kommunikasjonsproblemer som har med språkforståelse å gjøre, kan tenkes påvirke effektivitet i samhandlingsprosesser. For organisasjoner kan det være formålstjenelig å undersøke om det ligger det en potensiell utfordring i språkproblematikk og hvorvidt ledelsen bør kartlegge forutsetninger for å etablere en felles plattform for språklig samhandling som er formålstjenelig med de oppgavene som aktørene i sammen skal løse.

Iles og Hayes (1997) går langt i å foreslå modeller for ledelse i forbindelse med å møte disse utfordringene. I forbindelse med disse antydes det at nettopp ledere må gå i front for å tilegne seg

kunnskap om, kommunisere behov for, og legge til rette for at organisasjonsmedlemmene forstår og agerer i forhold til de tverrkulturelle utfordringene man vil stå ovenfor.

I dette kan ligge at organisasjonsledelsen må sørge for avdekke og analysere de kulturelle og kommunikasjonsmessige faktorer som vil kunne påvirke samhandling. Videre at organisasjonsmedlemmer må få formidlet kunnskapen og motiveres til å implementere interkulturell refleksjon i sine egne kommunikasjonsprosesser.

Dette kapitlet har diskutert utfordringer ved samhandling på tvers av språk. Utgangspunktet for den antatte utfordringen er Watslavick og også Habermas i som begge trekker frem språk som grunnleggende for samhandling. Videre har jeg trukket frem noen få studier som indikerer at språk kan være kilde til redusert kvalitet i e-mediert samhandling.

## Avslutning

Denne oppgaven har hatt som hovedformål å etablere en forståelse rundt antatte utfordringer som individer eller organisasjoner kan tenkes stå ovenfor, når samhandling foregår eller planlegges å foregå via skriftlig mediert kommunikasjon. Dermed at interaksjon også innebærer kommunikasjon på tvers av kulturelle skiller og språk.

Teoristudier og gjennomgang av ulike publikasjoner basert på forskning eller erfaringsempiri viser at det antakeligvis ikke er tilstrekkelig med tilgjengelige teknologiske samhandlingsverktøy i seg selv.

Dette fordi individenes persepsjon av (det medierte) samhandlingsverktøyet som danner grunnlaget for en virtuell kommunikasjonsstruktur kan variere. Videre at skriftlig kommunikasjon fordrer en stor grad av fellesforståelse innenfor både språksyntaks som benyttes og også hvordan verbalt språk fortolkes og forstås. Dermed at fortolkning / meningsforståelse kan variere ut ifra ulike kulturelle betingelse som påvirker individets refleksjon.

Etablering av (sosiale) relasjoner individene imellom antas som viktig for at individer og grupper skal kunne bygge tillit til hverandre. I et sosialpsykologisk og interkulturelt perspektiv kan antas at det i virtuelle organisasjoner, i forbindelse med struktur, foreligger utfordringer med å etablere solide interaksjonsformer som sikrer god kommunikativ samhandling. Dette basert på at hvert individs ståsted er unikt i forhold til kommunikativ kompetanse. Forutsetningene for språklig og sosial samhandling kan antas variere fra person til person.

I forbindelse med prosjektorganisasjoner som består av distribuerte team som benytter IT-systemer for samhandling kan man ut ifra indikasjoner i studier, anta at relasjoner og tillitt teammedlemmene imellom kan svekkes som følge av kommunikasjonsmetoder som medfører lite ansikt-til-ansikt interaksjon. Språkproblemer og ulike fortolkningsgrunnlag forankret i kulturforskjeller kan antas forsterke slike forhold, dersom man legger til grunn at kommunikasjon ikke begrenses til rene oppgaveorienterte instruksjoner / instrumentelle prosesser.

For å etablere en dypere forståelse omkring individenes grad av egen refleksjon rundt kommunikasjonsprosesser, er det nødvendig med et grundigere analysearbeid som basert på både kvantitative og kvalitative undersøkelser/studier på tvers av organisasjoner og kulturer.

Et slikt forskningsdesign / undersøkelsesopplegg blir imidlertid for stort for en mastergradsavhandling og ideen overlates herved til den som måtte finne interesse og kapasitet for et slikt arbeid.

## Litteratur og kildehenvisninger

### Litteratur

Dahl, Øyvind, *Møter mellom mennesker – interkulturell kommunikasjon*, Gyldendal Akademisk Forlag 2008

Gesteland, Richard R; *Cross-Cultural Business Behavior*, Copenhagen Business School Press 2005

Giddens, Anthony; *The Constitution of Society*, Polity Press 1991

Grennes, Carl Erik; *Kommunikasjon i organisasjoner*, Abstrakt 1999

Habermas, Jürgen; *Theory of Communicative Action Vol.1*, Polity Press 1986

Hatch, Mary Jo, *Organisasjonsteori*, Abstrakt 2006

Holme, Idar Magne m fl; *Metodevalg og metodebruk*, Tano Aschehoug 2004

Jacobsen, Dag Ingvar; *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høyskoleforlaget 2005

Mead, George Herbert; *Sindet, Selvet og Samfundet*, Akademisk Forlag 2005

Svennevig, Jan; *Språklig samhandling*, Landslaget for norskundervisning 2009

Sætre, Alf Steinar; *Kommunikasjon i organisasjoner*, Fagbokforlaget 2009

Reese-Schäfer, Walter; *Niklas Luhmann – en innføring*, Abstrakt 2009

Watslavick, Paul (m.fl.); *Pragmatics of human communication*, W.W. Norton&Co 1968

Wicklund, Robert A.; *Mellommenneskelige forhold*, Fagbokforlaget 2007

Aagvåg, Gunnar; *Moderne sosiologisk teori*, Abstrakt 2008

## Artikler, studier og undersøkelser

Bertelsmann Stiftung; *Intercultural Competence - The key competence in the 21<sup>st</sup> century? Theses by the Bertelsmann Stiftung based on the models of intercultural competence by Dr. Darla K. Deardorff*, Bertelsmann Stiftung, 2006

Iles, Paul and Hayes, Paromijt K; *Managing diversity in transnational project teams - A tentative model and case study*, Journal of Managerial Psychology, Vol 12 No2, 1997, pp95-117. MCB University Press, 0268-3946

Levy, Mike; *Culture, culture learning and new technologies; toward a pedagogical framework*, Griffith University, 2007, [http://ilt.msu.edu/vol1\\_1num2/levy/](http://ilt.msu.edu/vol1_1num2/levy/)

Piccoli, Gabriele and Ives, Blake; *Trust and unintended effects of behavior control in virtual teams*, MIS Quarterly Vol 27 No 3, pp. 365-395/September 2003

Richie, Mathy; *Intercultural Computer-Mediated Communication Exchange and the Development of Sociolinguistic Competence*, University of Victoria 2009

Schweiger, David M.(m.fl.); *Transnational project teams and networks: making the multinational organization more effective*, Elsevier Science Inc. (2003). Journal of World Business 38 (2003) 127-140

Skovholt, Marianne og Svennevig, Jan, *E-mail Copies in Workplace Interaction*, Journal of Computer Mediated Communication, 12(1), article 3.  
<http://jcmc.indiana.edu/volum12/issue1/skovholt.html>

Statistisk sentralbyrå, *Bruk av IKT (Informasjons- og kommunikasjonsteknologi) i staten, 2008*, [www.ssb.no/iktbruks/tab-2009-05-13-03.html](http://www.ssb.no/iktbruks/tab-2009-05-13-03.html)

Statistisk sentralbyrå, *IKT-barometer 2001*, [www.ssb.no/emner/10/03/sa51/kap13.pdf](http://www.ssb.no/emner/10/03/sa51/kap13.pdf)

Watson-Manheim, Chudoba, Crowston; *Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work*. Emerald 2002



Watson-Manheim, Chudoba, Lu and Wynn (2004); How virtual are we? Measuring Virtuality and understand its impact in a Global Organization, *Information Systems Journal*, Volume 15, Issue 4, pages 279–306, October 2005

## APPENDIX 1 Sekundærdata – gjennomgåtte studier og litteratur

### Watson-Manheim, Chudoba, Crowston (2002) Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work

Pilotstudie som undersøker materiale som omhandler begrepene virtuell, kontinuitet og diskontinuitet.

Studiens hensikt er å beskrive hvordan begrepet "virtuell" benyttes for (teoretisk) å beskrive endringer i arbeidsmiljø. Forfatterne har gjennom analyse og kategorisering av rekke studier, artikler og litteratur etablert et rammeverk for å forstå forskningsfeltet rundt begrepet *virtuell*. Forfatterne er klare på at studien har begrensninger, men like fullt anser jeg funnene for relevante fordi det er en relativt stor datamengde som er undersøkt (75 dokumenter) og analysen kan bidra til økt forståelse av hva som "er" virtuelle organisasjoner og hva som kjennetegner dem.

Den virtuelle organisasjonsformen kjennetegnes oftest ved at aktørene er adskilt i tid-rom dimensjonen. Studien forsøker å se begrepet virtuell i sammenheng med begrepene kontinuitet og diskontinuitet

Kontinuitet	Diskontinuitet
<i>Beskriver antatte forutsetninger for fleksibel og tilpasningsrelatert adferd, eksempelvis;</i>	<i>Beskriver forhold som medfører mangel på sammenhengende interaksjon</i>
Felles forståelse av oppgaver	Adskilte lokasjoner
Felles forventninger	Stadig skifte av arbeidsgiver/oppdragsgiver
Felles kommunikasjonsverktøy	Skifte mellom arbeidslokasjoner
Felles arbeidspraksis	Vage eller ikke eksisterende relasjon til aktører (eks. ledere, medarbeidere, andre

	organisasjoner)
	Sjeldent eller aldri ansikt-til-ansikt kommunikasjon i relasjoner der samhandling er nødvendig.

*Diskontinuitet beskrives som temporære forhold, kjennetegnet ved enkelthendelser, for eksempel ved lederskifte, bytte av oppdragsgiver, skifte av lokasjon, eller mer gjennomgående i et individs hverdag, som for eksempel at det forholder seg til flere oppdragsgivere samtidig, rapporterer til flere ledere etc.*

I sine funn omkring forskningsfeltet virtuelle organisasjonsformer fremhever forfatterne om det analyserte materialet at stoff som omhandler diskontinuitet oftest beskriver forhold som har med tid-rom-dimensjonen å gjøre, og heller sjeldent andre former for diskontinuitet som for eksempel kulturforskjeller eller språkbarrierer. I pilotstudien kritiserer forfatterne selv at gjennomgåtte artikler gjerne er konseptrelaterte fremfor empiriske. Videre at det oftest er studier på studentgrupper heller enn empiriske data fra større organisasjoner som for eksempel selskaper ("enterprises") og at det er behov for ytterlige studier for å etablere en mer solid forståelse rundt begrepene virtualitet, kontinuitet og diskontinuitet.

Like fullt kan denne artikkelen gi et verdifullt rammeverk for å ta virtuelle samarbeidsformer inn i videre diskusjoner da den, om enn i begrenset omfang, har operasjonalisert en del rundt begrepet.

**Watson-Manheim, Chudoba, Lu and Wynn (2004); How virtual are we?  
Measuring Virtuality and understand its impact in a Global Organization,  
Information Systems Journal, Volume 15, Issue 4, pages 279–306, October 2005**

Kvantitativ studie gjennomført i Intel Corporation. Hovedformål med undersøkelsen er å forsøke å måle "virtualitet" i forhold til diskontinuitet i selskapet, bestående av ca 80.000 ansatte, spredt over hele verden. Dette arbeidet er direkte relatert til studien referert i avsnittet ovenfor.

Et tilfeldig trukket utvalg på 2100 personer fikk tilsendt en elektronisk spørreundersøkelse, hvorav deltakerrespons var på 62 % (1269) personer. For nærmere beskrivelse av undersøkelsesopplegg og metode/analyse henvises til studien.

*Nøkkeldata fra undersøkelsen:*

*Kjønnsfordeling: 25 % kvinner, 75 % menn*

*Profesjonsfordeling: 3 % ledelse, 4 % administrasjon, 29 % ingeniører, 21 % produksjon, 42 % andre*

*Teamstørrelser: 2 % tilhører ikke team, 2-5 personer: 39 %, 6-10 personer: 43 %, 11-15 personer: 8 %, mer enn 15 personer: 7 %*

*71 % av respondentene samarbeider med mennesker som har annet morsmål*

*70 % av respondentene samarbeider med andre uten å møte disse i ansikt-til-ansikt interaksjon*

*69 % av respondentene samarbeider med mennesker som befinner seg i andre tidssoner*

*61 % av respondentene benytter Internettbaserte konferanseverktøy*

*55 % benytter mobile verktøy (mobiltelefon, PC med internettilgang over telenettet eller W-lan)*

*49 % benytter hjemmekontor innenfor normal arbeidstid*

*38 % har forretningsmessig kontakt med individer utenfor eget selskap*

*17 % arbeider under reisetid, eksempelvis på flyplasser eller hoteller*

*16 % jobber på forskjellige lokasjoner innenfor selskapet.*

*64 jobber med team som har ulike måter å*

*55 % jobber med individer som benytter andre teknologier enn dem selv*

*44 % jobber i prosjekter som har gjennomstrømning av team-medlemmer*

Studien konkluderer med at virtualitet har utgangspunkt i tre overordnede diskontinuitetsfaktorer; "team distribution", forstått som at team eller individ ikke er samlokaliserte eller jobber i ulike tidssoner, "workspace mobility", forstått som at individene skifter mellom lokasjoner (avdelingskontorer, reiser, hjemmekontor etc.), og "varity of work practices", forstått som variasjon i kultur og arbeidspraksis (i fm team, lokasjoner, nasjonaliteter etc.)

I tillegg antydes det at forutsigbarhet og sosial omgang med individer som ikke er en del av teamene individene jobber, kan virke formildende på effekter som det å jobbe i diskontinuerlige miljøer har på individet.

Samtidig fremheves det at forskjeller med utgangspunkt i kultur (herunder språk) og arbeidsprosesser, samt økt mobilitet kan medføre en negativ påvirkning på prestasjoner i forhold til kundeorientering, jobbdisiplin, kvalitet, risikotaking, resultatorientering og oppfattelse av arbeidsplassen.

## Mike Levy (2007) Culture, Culture Learning and new technologies; towards a pedagogical framework

Artikkel som presenterer tilnærming til læring og undervisning av kultur gjennom bruk av nye teknologier. Artikkelens første del (av to) beskriver/operasjonaliserer fem sider ved kultur og søker å etablere et utgangspunkt for å etablere en referanseramme rundt kultur og hvordan læring og undervisning kan tilpasses nye teknologier som for eksempel e-post og chat.

Artikkelens andre del presenterer fem prosjekter benyttet i slik type opplæring og hvor hvert prosjekt sees i lys av de fem perspektivene i artikkelens første del. Formålet er å beskrive nøkkelementer som gjennom et pedagogisk rammeverk kan benyttes i å etablere en forståelse i hvordan nye teknologier (elektronisk medierte kommunikasjonsstrukturer) kan tas i bruk i kulturutveksling gjennom skriftlig mediert kommunikasjon. Derimot kan beskrivelsene av hva som kjennetegner den skriftlige samhandlingen fortelle noe om kommunikasjonsprosessen mellom to ulike kulturer hvorav den ene kommuniserer på fremmedspråk.

Artikkelen fremhever utfordringer ved kommunikasjon hvor ulike språk og kulturer kan være kjerne til misforståelser, feilfortolkninger og også uenighet og at det er behov for avklaringer. Dette kommer spesielt godt frem i diskusjonen av Toyoda & Harrison sin studie av chat.

Asynkron kommunikasjon bringer i sin natur muligheten for økt refleksjon hos individet og dermed sannsynligheten for økt (inter)kulturell kompetanse. Samtidig fremheves utfordringer i kommunikasjonsprosesser der aktørene har ulikt morsmål. For eksempel at individer som kommuniserer skriftlig på sitt morsmål kan komme til å benytte ufullstendige eller forkortede setninger, noe som igjen kan medføre vanskeligheter for mottaker å fortolke den kontekstuelle meningen. Dette kan for eksempel ha relevans i forhold til at funnet kan bekrefte sammenhengen mellom hvordan språklig syntaks er oppbygget i forhold til hvordan mening forstås ut fra det som er skrevet (Watslavick og også Luhmann)

## **Mathy Richie (2009) Intercultural Computer mediated communication Exchange and The Development of Sociolinguistic Competence**

Studie som presenterer i hvilken grad elektronisk mediert kommunikasjon (CMC) innehar de egenskaper som skal til for å sikre utvikling av sosiolingvistisk kompetanse hos personer som skal lære et fremmedspråk. Samtidig ser studien på hvordan kommunikasjonsinnholdet benyttes i forbindelse med øvelse i språket som skal læres og også graden av kulturell kontakt.

Forskningen er basert på et undersøkelsesopplegg som innebærer fremmedspråkstudenter som skriftlig, gjennom elektroniske medier, kommuniserer med personer som har som morsmål det språket de skal lære. Studien baseres på, i et sosiolingvistisk perspektiv, en kvantitativ analyse av transkripsjoner fra "samtalestrenger", spørreundersøkelser og intervjuer. Denne studien referer blant annet til Levy og benytter seg av de samme perspektiv og referanser. Formålet med denne undersøkelsen og den analyse er å etablere en forståelse for hva som skal til for å sikre sosiolingvistisk kompetanse hos individer som skal lære et fremmedspråk, og hvorvidt skriftlige elektroniske medier innehar egenskaper som kan stimulere til slik læring.

Selv om studien er begrenset til språkopplæringsfeltet kan den si noe om hvilke egenskaper i tverrspråklige kommunikasjonsprosesser og hva som kjennetegner disse. Jeg finner dette relevant i forhold til å forstå hvilke utfordringer som ligger i samhandling der fremmedspråk benyttes i dialog eller informasjonsutveksling.

Undersøkelsen konkluderer med at CMC-utveksling bidrar til positive betingelser for utvikling av interkulturell kompetanse. Dessuten av fremmedspråklige, gjennom kontinuerlig skriftlig kommunikasjon, blir mer sensitive for nyanser/variasjoner og sjargong i det språket som læres over tid.

Imidlertid er det vesentlig å merke seg at undersøkelsen er gjort blant personer, som i kraft å være språkstudenter, antakelig innehar en sterk motivasjon for å tilpasse seg språkets mange fasetter nettopp fordi å lære språket er årsaken til kommunikasjonsprosessene.

Derfor kan ikke konklusjonen uten videre antas for gyldig for denne avhandlingens kontekst, men like fullt innehar studien informasjon som kan være nyttig i forbindelse med refleksjon rundt mediert kommunikasjon i en tverrspråklig og flerkulturell kontekst. For eksempel fordi studien beskriver at interkulturell kompetanse kan utvikles over tid, også gjennom bruk av skriftlige medier.

Elementer som kan ligge til grunn for refleksjon omkring ens egen sosiolingvistiske kompetanse i forhold til kontekst:

- Forståelse av når det forventes en formell tone, og i hvilke situasjoner man kan innta en mer uformell stil.
- Etablere forståelse for hva som er likt og forskjellig i måten eget og fremmedspråk praktiseres og i hvilke tilfeller nyanser i språk og innhold (for eksempel innledende hilsen, humor etc.) kan/bør benyttes eller forstås.



## Bertelsmann Stiftung / Darla K Deardorff; Intercultural Competence- The key competence in the 21st Century

Artikkelen presenterer 13 teser som omhandler perspektiver som fordrer økt fokus på interkulturell kompetanse eller behov for å utvikle slik kompetanse. Tesene er etablert som følge av en interdisiplin workshop med utgangspunkt i den amerikanske forskeren Dr. Darla K. Deardoff policy paper omkring interkulturell kompetanse ("Policy paper on Intercultural Competence").

Tesene fordrer begrepet interkulturell kompetanse sett fra flere perspektiver og ulike nivåer i samfunnet. Formålet med tesene er å motivere til videre diskurs og videre arbeider med å etablere forståelse og dialog på tvers av kulturer.

I den følgende tabellen presenteres tesene og en forenklet/forkortet beskrivelse. Med unntak av tekst i kursiv, er teser og beskrivelser oversettelser (engelsk-norsk) fra dokumentet.

Tabell: Presentasjon av de 13 tesene og forenklet/forkortet oversettelse av forklaring. Oversatt fra engelsk.

Tese 1	Evnen til å konstruktivt håndtere kulturelle ulikheter vil bli viktigere	Basert på at etnisk, religiøs og kulturell heterogenitet i samfunnet vil øke. Av dette følger en forståelse om at en nøkkelfaktor til at kulturelle ulikheter skal kunne forstås som positivt og produktivt, at behovet for håndtering av kulturelle ulikheter vil måtte etableres på individnivå
Tese 2	En definisjon på interkulturell kompetanse: <i>"Interkulturell kompetanse er evnen til å samhandle effektivt"</i>	Inkluderer fire dimensjoner som anses som nødvendige, men ikke tilstrekkelige. a) Holdninger (motivasjon), b) interkulturell kunnskap og ferdigheter i tillegg, c) en evne til å reflektere en referanseramme - som den indre/interne resultat av

	<i>og riktig/formålstjenelig i interkulturelle sammenhenger, med grunnlag i spesifikke holdninger, interkulturell kunnskap, ferdigheter og refleksjon"</i>	interkulturell kompetanse, så vel som d) konstruktiv interaksjon som det eksterne utkomme av interkulturell kompetanse
Tese 3	Ingen interkulturell kompetanse uten et sosiopolitisk rammeverk	Interkulturell kompetanse refererer til samhandling mellom individer og ikke mellom systemer slik som selskaper eller nasjoner. Allikevel ligger normative verdisyn og rutiner/vaner innenfor et system til grunn for individets vurderinger. Derfor anses politisk praksis å påvirke rammene for individets handlingsrom innefor et system definert som homogent.
Tese 4	Interkulturell kompetanse har basis i en prosessorientert definisjon av kultur	Interkulturell kompetanse relateres til "den virkelige" verden hvor mennesker lever og (sam)handler. Disse prosessene er under kontinuerlig påvirkning av individene, og under stadig utvikling og endring. Globaliserte markeder, mediastrukturer samt migrasjon har ført til eksponentiell fremvekst av kulturutveksling. Lokale kulturer påvirkes og endres og kan ta nye og uventede former. Innenfor nyere akademia forstås kultur som en dynamisk flyt og pågående forhandlingsprosess mellom normer, verdsett og livsstiler. Noe som også medfører at selve konseptet rundt begrepet interkulturell kompetanse, som et resultat av dynamikken, blir vanskelig å kommunisere.

Tese 5	Interkulturell kompetanse utvikles dynamisk	<p>Interkulturell kompetanse er verken statisk eller et resultat av diskret innlæring. Språk og kunnskap om spesifikke kulturkarakteristika, og heller ikke erfaringer fra besøk eller ad-hoc studier er heller ikke tilstrekkelig. Individene må ta i betraktning dynamikken i de løpende prosessene. Interkulturell kompetanse tilegnes gjennom holdninger, utvikling av interkulturell kunnskap og ferdigheter, refleksjon og konstruktiv samhandling med omgivelsene.</p> <p><i>(Tilegning av interkulturell kompetanse forstås da som individuell, livslang prosess og avhengig av løpende interaksjon mot omgivelsene)</i></p>
Tese 6	Eksternt utkomme: Konstruktiv interaksjon - oppfyllelse av verdibaserte mål og å unngå å fornærme kulturelle regler	<p>Kommunikasjon mellom partene innefor en interkulturell situasjon/ramme søkes være formålstjenelig og effektiv. Med formålstjenelig kommunikasjon forstås som at ulike "kulturelle" regler, verdsatt av partene ikke fornærmes. Med effektiv kommunikasjon menes at aktørene faktisk oppnår den faktiske hensikten (måloppnåelse) i forbindelse med at kontakt mellom partene har blitt initiert.</p>
Tese 7	Holdninger: Verdsette kulturelle forskjeller og tolerere flertydighet/uklarhet	<p>Interkulturell kompetanse starter med en positiv holdning til interkulturelle situasjoner. En generell åpenhet og verdsettelse av kulturelle forskjeller, samt evne til å møte og håndtere personer fra fremmede kulturer med åpne, nysgjerrige og fordomsfrie holdninger. Verktøy i denne forbindelse er for eksempel språkopplæring og innføring i</p>

		<p>spesifikke kulturelle elementer. Å være fordomsfull eller å la være å sette seg inn i kulturell bakgrunnskunnskap kan resultere i at konflikter spirer og eskalerer. En nøkkelfaktor i interkulturell kompetanse er at partene, når usikkerhet gror frem, forholder seg åpne til at uforutsette situasjoner kan oppstå og heller enn å opptre reaksjonært heller reflekterer over erfaringene. (Å tolerere flertydighet/uklarhet)</p>
Tese 8	Interkulturell kunnskap og ferdighet	<p>Innsikt i egen kultur og forståelse omkring den fremmede kulturen man innleder interkulturell samhandling med er viktig for adferd som er interkulturell kompetent. Beherskelse av fremmedspråk anses for å være et hjelpemiddel og av mindre betydning i denne sammenhengen. Nøkkelementer i interkulturell kompetanse er, avhengig av kontekst; ene forståelse av andre verdensbilder; forståelse av den rolle og påvirkning ens kultur har på adferd og kommunikasjon så vel som historisk og religiøs kontekst; samt en sosiolingvistisk bevissthet rundt forholdet mellom språk og meningsinnhold i en sosial kontekst. Kjerneferdigheter som muliggjør løpende utvikling av interkulturell kompetanse er evnen til å lytte, observere og fortolke så vel som evnen til å analysere, vurdere og knytte sammen kulturelle elementer. I dette perspektivet er konflikthåndtering en byggstein i utvikling av interkulturell kompetanse. Som for eksempel mekling gjennom tredjepart.</p>

Tese 9	<p>Internt utkomme:  Interkulturell refleksjon -  betinget referanseramme og  evne til å utøve empati</p>	<p>Interkulturell kompetanse forutsetter egenskap av å kunne endre perspektiv, for eksempel ved å endre eller utvide sin egen referanseramme. Interkulturell kompetanse krever at aktører er i stand til å være fleksible i forhold til interkulturelle situasjoner, for eksempel kommunikasjonsstil, livsstil, normer og verdisyn. Dette medfører, på den ene siden, at ens eget kulturelle, religiøse eller etnosentriske forståelsesverden ikke sees på som absolutte og uforanderlige, men i stedet reflekteres omkring eget ståsted og at man tar til seg et etnorelativistisk grunnsyn. På den andre siden kan en slik refleksjon lede frem til en ny og virkningsfull evaluering av fremmede kommunikasjonsstiler, livsstiler og verdsett. Fremmede elementer kan da aksepteres følelsesmessig og frykt for det ukjente reduseres. Dette er en forutsetning for å utvikle empati og for å ta hva som er kognitivt anerkjent inn i sitt eget adferdsreportoar.</p>
--------	---	--

Tese 10	Interkulturell kompetanse fordrer integrert læring /utdannelse	Fordi utvikling av interkulturell kompetanse ikke kan tilbys gjennom enkeltdisipliner, slik som språkopplæring eller tradisjonelle studier i kultur, må det inkorporeres i en mer integrert form og formidles gjennom ulike læringsmedier og nivåer. Kun når individer som skal etablere interkulturell kompetanse tilbys muligheter for meningsfylt interkulturell interaksjon, være seg gjennom endring i læringsmiljøet, samhandling med personer som har andre verdier, utenlandsreiser, kan interkulturell kompetanse antas ta form.
Tese 11	Interkulturell kompetanse krever en formativ evaluering (For eksempel proessorientering)	<i>[ Beskriver/ antyder muligheten for å etablere et sett indikatorer for å måle graden av "oppnådd" interkulturell kompetanse i forhold til den definisjonen av interkulturell kompetanse som ligger til grunn for tesene. ] Finner ikke relevant for oppgaven</i>
Tese 12	En global forståelse av interkulturell kompetanse finnes foreløpig ikke	[Beskriver at tesenes perspektiv omkring interkulturell kompetanse bygger på et vestlig perspektiv og antakelig er påvirket av et anglosaksisk tankesett. Det antas derfor at for eksempel ikke-vestlige perspektiver antakelig vil etablere noe forskjellige eller andre definisjoner]
Tese 13	Fra interkulturell kompetanse til global kulturkompetanse	[beskriver/diskuterer interkulturell kompetanse som har til formål å sikre menneskehetens sameksistens i fremtiden. Finner ikke spørsmålene som reises her relevant for oppgaven]

## Janne Skovholt og Jan Svennevig (2006), *Email Copies In Workplace Interaction*

Artikkelen beskriver en undersøkelse på bruk av sekundærmottakere i e-postkommunikasjon.

Det beskrives med at sekundærmottakere benyttes for distribusjon av informasjon, nettverks- og identitetsbygging og også for å utøve sosial kontroll og press på mottaker(e).

Empiri for undersøkelsen baserer seg på innsamlet e-post utveksling innenfor en prosjektgruppe i et norsk telecom-selskap som jobber distribuert, enten i ulike avdelinger eller på ulike geografiske lokasjoner. Analysen er basert på 700 e-poster hvorav 300 har sekundærmottakere.

Studien konkluderer med at skriftlig korrespondanse til/mellom flere mottakere krever at deltakerne er oppmerksomme på at individene kan ha ulike forutsetninger for deltakelse. Ulike forutsetninger kan for eksempel være roller, eierskap og interesser (i kommunikasjonsprosessen).

Funnene sorteres i tre kategorier:

Informativ funksjon	Interaktiv funksjon (deltakelse)	Mellommenneskelig funksjon
<i>Hensikt: Å etablere og oppdatere informasjonsbase</i>	<i>Hensikt: Etablere deltakelse, omforme deltakerstruktur</i>	<i>Hensikt: Nettverksbygging, etablere gruppeidentiteter og allianser</i>
Distribusjon av omformulerte brev	"Lateral speech acts" <i>(Parallell kommunikasjon)</i>	Kopi av overordnet for å forsterke/støtte hensikt
Distribusjon av informasjon vedrørende prosjekter	Indirekte forespørsler gjeldende godkjenninger eller deltakelse i beslutningstaking	Kopi av overordnet for å forsterke/støtte påminnelser
Definisjon av generelle regler og prosedyrer	Redefinere deltakerstruktur innenfor et samarbeidsnettverk	Kopi av overordnet for å få støtte i konflikter som utvikler seg

(Oversettelse av Tabell 4 i *Email Copies In Workplace Interaction*)

Selv om denne studien er avgrenset til en prosjektgruppe i et norsk selskap, kan den bidra til å forstå noe av kommunikasjonskulturen som kan oppstå i skriftlig mediert kommunikasjonsmiljø.

## Schweiger et al (2003), Transnational project teams and networks; making the multinational organization more effective

Studie som undersøker hvordan kontekst påvirker tverrnasjonale prosjektgrupper (TPTN). Analyse av datamateriale fra kvalitative undersøkelser (intervjuer) i ni ulike prosjektorganisasjoner definert som *transnational* (heretter oversatt som tverrnasjonale)

Tverrnasjonale prosjektgrupper oppstår, ifølge studien, ofte som følge av multinasjonale selskapers behov for horisontal samhandling. Blant egenskapene som karakteriserer TPNT er virtuell organisering. Dette basert på at prosjektmedlemmene har adskilte lokasjoner. Videre at gruppene har heterogen nasjonalitet.

Undersøkelsen fremhever at kulturforskjeller og språkbarrierer kan bidra til interpersonale konflikter, for eksempel basert på misforståelser. Med kulturforskjeller forstås her språkforskjeller, ulike verdier og normsett og også forskjeller i adferd.

Ifølge studien kan kulturforskjeller medføre usikkerhet i forhold til samarbeid da individene ikke er sikre på at de forstår hverandre. Dette igjen kan føre til svekkede relasjoner for eksempel gjennom mistillit eller at individer ikke liker hverandre. I noen tilfeller er det avdekket av kulturforskjeller kunne benyttes som politisk pressmiddel. Med den følgen at det som synes å være misforståelser i realiteten er politisk motivert eller mangel på interesse.

Artikkelen fremhever at kulturforskjeller kan sees på både som styrke og svakhet. Dette i forhold til at forskjellene kan forstås som muligheter for innovasjon, men at dette fordrer ledelse. På den annen side beskrives svekket eller ingen håndtering av kulturforskjeller som kilde til konflikt eller samarbeidsproblemer.

Språkbarrierer fremheves også som en kilde, og faktisk en større årsak til problemer enn ulike verdsett, normer og adferd. Da i forbindelse med at forretningsspråk ikke er morsmål blant



organisasjonsmedlemmene. Her fremheves spesielt e-postkommunikasjon som er vanskelig å fortolke fordi språk som benyttes enten er andre- eller tredjespråk for noen individer.

I forbindelse med virtuell organisering og verktøyer som benyttes som substitutter for direkte kommunikasjon, fremheves at informasjonsteknologi kan supplere men ikke erstatte ansikt-til-ansikt interaksjon. Undersøkelser i forbindelse med denne studien avdekker at individer foretrekker å møte mennesker med fysisk tilstedeværelse. Her fremhever spesielt ulike kulturers forskjelling tradisjoner innenfor kommunikasjon og tillitsbygging, som for eksempel bruk av mimikk og fysisk berøring.

### **Iles and Hayes; Managing diversity in transnational project teams**

Artikkelen diskuterer utfordringer og muligheter i forbindelse med ledelse av tverrnasjonale prosjektgrupper. På samme måte som i studien til Schneider et al, (presentert ovenfor), fremheves utfordringer som har med kulturforskjeller og språk/kommunikasjonsbarrierer å gjøre.

Forfatterne bygger teoretiske modeller for å beskrive hvordan man kan etablere organisasjoner som tar hensyn til de utfordringer og behov tverrnasjonale og også virtuelle organisasjoner antas å ha.

Bakgrunnen for å etablere disse modellene er altså et antatt behov for å styre prosjekter i forhold til de utfordringene som ligger prosjektgrupper som spenner over flere kulturer og språk. Hensikten med modellene forstås som å etablere et verktøy for å fange opp de synergier som interkulturell samhandling kan avstedkomme med.

I sitt sammendrag fremheves at individene i en flerkulturell organisasjonsstruktur må inneha interkulturell kompetanse i kraft av å ikke bare erkjenne forskjeller, men også å være i stand til å kommunisere på tvers av språk og kultur.

## Piccoli and Ives; Trust and unintended effects of behavioral control in virtual teams (2003)

Studie basert på et eksperiment utført på 51 midlertidige virtuelle team. Hensikt med eksperimentene er å utforske hvordan kontrollerende adferd påvirkes av reduksjon av tillit. Studien konkluderer blant annet med at mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon i virtuelle team påvirker formidling av hensiktsmessig og effektiv informasjon.

Det teoretiske rammeverket for studien og eksperimenter baserer seg på eksisterende forskning rundt individers tillit, velvilje, integritet (i form av ærlighet, rettskaffenhet etc.), og psykologiske kontrakter og brudd på disse.

Brudd på psykologiske kontrakter beskrives for eksempel som når gruppemedlemmer ikke følger opp sine egne oppgaver eller lar være å rapportere/kommentere til andre når dette er forventet av de andre gruppemedlemmene. Kontrollerende adferd forstås i denne forbindelse andre gruppemedlemmenes purring på utelatt eller utestående arbeider.

Et teoretisk rammeverk innenfor tematikken tillit i virtuelle team danner grunnlaget for syv teser:

	<b>Original formulering</b>	<b>Oversatt til norsk</b>
1a	Trust declines in virtual teams that experience renegeing	Tillit reduseres i virtuelle grupper som opplever frafall
1b	Trust declines in virtual teams that experience incongruence	Tillit reduseres i virtuelle grupper som erfarer uoverensstemmelser
2a	Vigilance* intensifies the negative effect on of renegeing and/or	Gruppejustis* intensiverer den negative effekten frafall eller uoverensstemmelser har på tillit.

	congruence on trust	(*Vigilance forstås her som gruppejustis i form av for eksempel å sikre særinteresser/fordeler som man som gruppe har. Eksempelvis ved å søke å unngå tap eller sanksjoner)
2b	The salience of mutual obligations intensifies the negative effect on reneing and/or incongruence on trust	Fremtredende felles forpliktelser forsterker den negative effekten frafall og/eller uoverensstemmelser har på tillit
3a	Behavior control increases team members vigilance in virtual teams	Adferdskontroll øker gruppe-medlemmers beskyttelse av særinteresser når teamene er virtuelle
3b	Behavior control increases the salience of reneing and incongruence in virtual teams	Adferdskontroll øker fremtredende frafall og uoverensstemmelser i virtuelle grupper
4	Virtual teams under behavior control experience significant trust decline	Virtuelle grupper under adferdskontroll erfarer merkbar reduksjon i tillit

Tesene prøves gjennom et undersøkelsesopplegg bestående eksperimenter gjort på 51 midlertidige virtuelle team bestående av 201 studenter fordelt på seks skoler i USA, Europa og New Zealand.

Studien konkluderer med at tesene langt på vei stemmer og at det er få virtuelle grupper som opplever sterk grad av tillit når utsatt for adferdskontroll. Videre fremhever rapporten at dette er det motsatte av hva som ofte skjer i arbeidsgrupper som er samlokaliserte, der ulike former for sosial kontroll er vanlig. Av dette slutes at individer i virtuelle team responderer annerledes på sosial kontroll enn team der gruppen(e) er samlokaliserte.

## Richard R. Gesteland; Cross Cultural Business Behavior

Bok som på en systematisk måte beskriver trekk ved ulike kulturers egenskaper i forbindelse med forhandlingssituasjoner innenfor forretningslivet.

I følge forfatterens eget forord er boken ment som en praktisk veiledning for personer som jobber innenfor internasjonal handel. Materialet er basert på forfatterens egne erfaringer som forretningsmann samt på andre aktørers bidrag gjennom seminarer eller personlige samtaler eller intervjuer.

Selv om boken er rettet mot en nisje innenfor global handel og interkulturell interaksjon, (verbale kommunikasjonsprosesser innenfor forretningslivet), finner jeg bokens struktur og innhold verdifull i forbindelse med å synliggjøre behovet for refleksjon omkring hvilke utfordringer man kan stå ovenfor innenfor interkulturell samhandling.

Det finnes antakelig mye litteratur som beskriver kulturforskjeller og ulike spenningsfelt i forbindelse med samhandling, en jeg velger altså å referere til denne boken fordi materialet er systematisert på en måte som enkelt synliggjør for eksempel spenningsfelt mellom ulike kulturelle egenskaper. Gitt at forretnings og forhandlingskultur speiler lokal kultur, vil de data boken presenterer også være gyldige for refleksjon rundt andre interaksjonsprosesser.

Videre oppsummeres uttrekk av hva boken presenterer som kjennetegn ved noen ulike former for forretningskulturer. Deretter presenteres en matrise hvor disse kjennetegn relateres til ulike nasjoner eller regioner.

### **Kjennetegn ved forretningskulturer:**

#### *Relasjonsorienterte og Avtaleorienterte kulturer*

##### **Relasjonsorienterte kulturer:**

- Gjør forretninger med mennesker eller grupper som det er bygget tillit til gjennom personlige bekjentskap og erfaringer.
- Unngår helst å gjøre forretninger med fremmede

- Harmoniorientert: Indirekte og vage formuleringer, forsøker unngå å fornærme eller bidra til konflikt. Stort fokus på høflighet.
- Høy kontekst: Mening ligger i konteksten rundt ordene snarere enn i ordene i seg selv. (Det kan for eksempel benyttes metaforer)
- Fokus på at ingen taper ansikt
- Ærlighet = Vise deg villig til å imøtekomme et behov, selv om man ikke gjør noe med det.

#### **Avtaleorienterte kulturer:**

- Gjør gjerne forretninger uten nødvendigvis å etablere personlige relasjoner. Fokus er instrumentelt og rettet mot forretningen.
- Klarhetsorientert: Foretrekker direkte tale (rett på sak og ærlig selv om det kan oppstå konflikt)
- Lav kontekst: Mening relateres til de ordene som benyttes i dialogen
- Ærlighet = Direkte, åpen og rett frem selv om sannheten er ubehagelig å både motta og formidle

### *Formalistiske og Ikke-formalistiske kulturer*

#### **Formelle kulturer:**

- Organisert i hierarkier
- Klare makt- og statusskiller.
- Kan se uformelle kulturer som vage, ustrukturerte og svake

#### **Uformelle kulturer:**

- Egalitære systemer; fokus på likeverd og medbestemmelsesrett
- Uklare skiller med hensyn på makt, status og beslutningsmyndighet

- Kan se på formelle kulturer som pompøse, arrogante og distanserte

### *Oppfatning av, og holdning til tid:*

#### **Monokron kultur:**

- Fokus på timeplaner
- Avtalte tidspunkter overholdes. Verdsetter punktlighet.
- Foretrekker å følge fastsatte agendaer

#### **Polykron kultur:**

- Tidsplaner og avtalte tidspunkter er veiledende
- Verdsetter fleksibilitet i forhold til tid (punktlighet)
- Foretrekker fleksibilitet i forhold til oppsatte agendaer

Ekspressive og Reserverte kulturer:

#### **Ekspressive kulturer**

- Mye variasjon i både volum og hastighet ved verbal kommunikasjon. (Dramaturgisk)
- Sterkt kroppsspråk (ansiktsuttrykk og håndbevegelser).
- Øyekontakt og ansiktsanalyse er en vesentlig del av konversasjon
- Pauser i konversasjon (stillhet) oppleves negativt
- Verbal overlapp ("prate i munnen på") er akseptert
- Foretrekker fysisk nærhet til konversasjonsmotpart.

#### **Reserverte kulturer:**

- "Flatt" toneleie. Lite variasjon i volum, og hastighet. (Lite dramaturgisk)
- Mildt kroppsspråk. Lite bruk av ansiktsuttrykk og håndbevegelser

- For mye øyekontakt og lesing av ansikt kan oppfattes som en fornærmelse
- Kan reagere negativt på for uttrykksfull konversasjon.
- Pauser i konversasjon oppfattes som en naturlig del av samtalen
- Verbal overlapp ("prate i munnen på") er ansett som en fornærmelse
- Jo mer reservert kultur, desto lengre pauser finnes naturlig.
- Foretrekker fysisk distanse til konversasjonsmotpart.

**Matrise: Nasjonaliteter og kjennetegn ved forretningskulturer:**

	Relasjonsorientert	Formell	Moderat formell	Uformell	Monokton	Variabel Monokton	Polychronic	Reservert	Avtale-orientert	Moderat avtale-orientert	Utrykksfull	Variert uttrykksfull	Følelsesmessig uttrykksfull
India	x	x					x	x					
Malaysia	x	x					x	x					
Thailand	x	x					x	x					
Japan	x	x			x			x					
Kina	x	x			x			x					
Sør-Korea	x	x			x			x					
Singapore	x	x			x			x					
Saudi-Arabia	x	x					x				x		
Brasil	x	x					x				x		
Mexico	x	x					x				x		
Russland	x	x					x					x	
Polen	x	x					x					x	
Frankrike		x				x				x			x
Belgia		x				x				x			x
Italia		x				x				x			x
Spania		x				x				x			x
Baltiske stater		x				x		x		x			
Storbritannia			x		x			x	x				
Skandinavia			x		x			x	x				
Tyskland													
Holland													
U.S.A.				x	x				x			x	
Canada				x	x				x			x	
Australia				x	x				x			x	