

## 7. Samarbejde i den globale virksomhed

Nu skal vi se på, hvordan samarbejdet fungerer i de virksomheder, hvis arbejde på forskellig måde foregår på tværs af landegrænser. I disse virksomheder arbejdes der også på tværs af fagligheder og organisatoriske opdelinger, ligesom de også oplever både de problematiske og de værdifulde sider af de ansattes grundlæggende forskelle. Men nu er kompleksiteten øget, idet samarbejdet også foregår mellem mennesker med forskellige nationaliteter og forskellige nationale kontekster.

Vi så tidligere, hvordan de faglige forskelle umiddelbart opleves som givende i virksomhederne, men også hvordan der ligger et stort potentiale i at bruge dem mere aktivt. Vi så desuden, hvordan de grundlæggende forskelle kan indeholde et ubrugt potentiale, men at de ofte ikke opleves som legitime at fokusere på, hvorfor virksomhederne skal være tydelige med at koble disse forskelles betydning til forretningen.

Nu går vi videre og inkluderer de nationale forskelle, og det karakteristiske for dem er, at virksomhederne mest oplever dem som barrierer for samarbejdet eller ignorerer

dem med henvisning til, at „vi har jo arbejdet internationalt i mange år“. Men vi skal se, hvordan nationale forskelle hverken må overdrives eller undervurderes, og at virksomhederne gør klogt i at finde nye måder at arbejde med dem på i nutidens kulturelle kompleksitet. Dette kapitel fokuserer på, hvordan der bygges bro i den globale virksomheds daglige samarbejde.

Arbejde på tværs af landegrænser og nationaliteter kan kaldes tværnationalt, internationalt eller globalt, hvor ordet 'globalt' især bruges, når det også er på tværs af kontinenter og mange lande. Her i bogen bruges for nemheds skyld ordet *global*, også selv om det i nogle sammenhænge måske virker som en lidt storladet betegnelse. Virksomhedernes hovedkvarter kaldes *HQ*, mens datterselskaber, lokale produktionssites og andre organisatoriske enheder i andre lande under ét kaldes for *lokale enheder*.

## Nationale forskelle skal ikke overdrives

En danskbaseret global virksomhed har typisk produktion og salg i andre lande, har måske også outsourcet dele af it og andre services, ligesom dele af deres forskning og udvikling kan foregå via indfusede virksomheder eller strategiske partnere i andre lande. Mange har en kombination af det hele. De fleste tænker på, at det er de nationale forskelle, der skal bygges bro mellem, men nogle gange overdrives deres betydning. Hør blot oplevelserne fra en leder i en teknisk virksomhed, der havde deltaget i et møde hos kollegerne fra den kinesiske enhed:

„Vi havde forberedt os på, at der nok var forskelle mellem os som danskere og de kinesere kolleger, men da vi sad ved

mødet i Shanghai, var det mellem teknikerne og markedsføringsfolkene, der opstod uenigheder og misforståelser. Forskellene i nationalitet blev ligegyldige, og de danske og kinesiske teknikere fandt sammen omkring fælles synsvinkler og interesser, der nogle gange var på kollisionskurs med gruppen af markedsføringsfolk.“

Det er situationen, der afgør, hvilke dele af deltagernes kulturelle identiteter der bliver vigtige. Nogle emner aktiverer de faglige forskelle, andre får de nationale forskelle frem i lyset, og andre gange er det forskellene mellem HQ og lokale enheder, der aktiveres. Der opstår ikke automatisk barrierer mellem ansatte, fordi der er nationale kulturforskelle mellem dem.

Der tales dog ofte om nationale forskelle i den globale virksomhed, fordi disse forskelle er anerkendt som mulige barrierer og bliver tydelige, når man rejser rundt og besøger hinanden. Men det er et problem, hvis nationalitet tillægges en overdreven betydning, for så kan disse forskelle blive fastfrosne figurer, der i sig selv skaber endnu flere problemer.

Sådan var det i en dansk teknisk virksomhed, der var blevet opkøbt af en fransk virksomhed. Fire-fem år efter var der stadig en stærk dem-og-os-tankegang, selv om sammenlægningen virkede fornuftig, og den danske del produktmæssigt passede godt ind i den samlede virksomhed. Forskellene på franske og danske måder at gøre tingene på blev ustandselig fremhævet af de danske ledere, som var fulde af eksempler, når de kom hjem fra møder i Frankrig. „Sådan ville vi aldrig gøre i Danmark.“ (...) „Hvor er det typisk fransk, at de spurgte os om ...“. Der var en refleksagtig

modstand mod alt, hvad der kom fra den franske del af virksomheden, og organisationen i Danmark virkede stivnet i nogle bestemte forklaringsmønstre og mangel på udvikling.

»Kulturforskelle ikke vigtige i sig selv. Det vigtige er den betydning, de tillægges, og den måde, de håndteres på.«

I denne virksomhed var de nationale forskelle blevet tildelt en skurkerolle og blev ikke håndteret, så der kunne bygges bro mellem dem. Jeg tror, deres problemer i virkeligheden handlede om en ufuldendt integration efter fusionen og et magtspil mellem det franske HQ og den danske lokale enhed. Men gnidningerne blev afløst som nationale forskelle, og her startede så et uproduktivt socialt mønster, hvor nationalitet blev tillagt stor betydning, og via en selvopfyldende profeti blev betydningen forstærket, så de nationale forskelle til sidst så ud som de rigtige årsagsforklaringer.

Når en tværnational gruppe bruger de nationale forskelle som projektionsskærm og forklaring på alle problemer, bliver de til et grøftegravende team. De har ikke meget blik for fællesskabet og de indbyrdes ligheder og er ikke gode til at udveksle viden og løfte i flok. Ansatte, der er fanget i sådan et spil, kan opleve magtesløshed, for man kan jo ikke lave om på, at man tilhører forskellige nationaliteter. I stedet for at stirre sig blinde på nogle nationale forskelle i arbejdskulturer og ledelseskulturer skal de tage fat på de

underliggende problemer. Som nævnt er kulturforskelle ikke vigtige i sig selv. Det vigtige er den betydning, de tillægges, og den måde, de håndteres på.

## Organisatoriske forskelle i den globale virksomhed

En global virksomhed med HQ i Danmark og aktiviteter spredt i forskellige lande har den udfordring, at der er interesseforskelle og organisatoriske kulturforskelle mellem de centrale og de lokale enheder. Som en leder fra et dansk hovedkvarter i en teknisk virksomhed fortæller:

„Da jeg for fem år siden skulle med til mit første globale møde med kolleger fra vores enheder i de tre lande, fik jeg at vide, at jeg kunne forvente, at ‘blodet drev ned ad væggene’. Der var rigtignok en dårlig stemning og mange skænderier på de møder dengang. Der var kamp om hver en detalje, og de forskellige sites strittede kraftigt imod forslag fra HQ. ‘Vi vil gøre det på vores måde, for den fungerer godt, og det vil vi blive ved med.’ De ville ikke forandre sig til at være en global virksomhed med standardiserede metoder, så der var magtkampe om autonomi ved hvert et punkt på dagsordenen. Når man ser tilbage på det, virker mange af de diskussioner latterlige. I dag er relationerne blevet meget bedre.“

Spørgsmålet er, om problemerne i starten skyldtes, at det var ansatte med fire nationaliteter, der mødtes, eller at der var organisatoriske kulturforskelle mellem HQ og lokale enheder – eller måske en kombination? Lige meget hvilke lande de lokale enheder er placeret i, er der nogle typiske kulturforskelle mellem dem og HQ, for de betragter ar-

bejdsopgaverne og samarbejdet ud fra forskellige udsigtpunkter, og der vil være en dyst om autonomi og magt på grund af deres forskellige organisatoriske roller.

Hvor HQ fokuserer på at få resultater fra de lokale enheder, fokuserer disse i stedet på at blive anerkendt og påskønnet for deres unikke bidrag, der er baseret på en specifik lokal situation. Hvor HQ forventer loyalitet, og at alle lokale enheder følger de centrale beslutninger, er de lokale enheder optaget af, om de bliver respekteret og har en rimelig autonomi i forhold til deres særlige lokale forhold.

Det handler om magtforskelle og forskellige interesser inden for den samme globale virksomhed. Det handler om organisatoriske kulturforskelle. Som en medarbejder i en central økonomiafdeling bemærker: „Vi har sådan set de samme gnidninger med de danske lokale enheder som med vores enheder i Kina og England. Jeg tror, det handler om, at vi er HQ, så det er os, der bestemmer og kontrollerer de andre.“

I den globale virksomhed er forskellige nationale baggrunde og forskellige organisatoriske kulturer således tit kombineret og forstærker hinanden, og de kan ikke reduceres til et spørgsmål om udelukkende nationale forskelle.

## Nationale forskelle må ikke ignoreres

I en projektgruppe, der rummede både faglige, organisatoriske og nationale forskelle, holdt man denne gang sit møde i den franske produktionsenhed. Blandt andet drøftede man, hvordan det kunne gå til, at der var opstået et bestemt problem med produktet. Da Kristina kom hjem til sine dan-

ske kolleger, fortalte hun om mødets forløb, og hvordan hun flere gange var kommet med et løsningsforslag, som hun ikke syntes, de andre havde forstået. „Og mit princip er, at hvis jeg har sagt noget tre gange, og folk ikke lytter eller forstår mig, så gider jeg ikke gentage det flere gange.“

I et kulturmøde mødes forskelle, og man kan ikke tage for givet, at folk umiddelbart forstår alt, hvad hinanden siger og gør, for her skal der forhandles mening hen over forskellige referencerammer og måder at bruge ord på. Men Kristina havde åbenbart kørt på sin kulturelle autopilot til mødet i Frankrig.

Hun kunne ikke aflæse, at når hendes engelske kollega svarede: „Meget interessant,“ var det en høflig form for afvisning fra en person med baggrund i en kultur, hvor man ikke bryder sig om åbne konflikter. Hun kunne heller ikke få øje på, at når hun som medarbejder fremsatte et forslag, der var i opposition til, hvad den franske afdelingschef lige havde sagt, kunne det opfattes som upassende i en kultur, hvor det er vigtigt, at autoriteter respekteres. I Danmark har *skam* ikke samme sociale og samfundsmæssige betydning som i mange andre lande, og det skaber en blind plet, der betyder, at mange danskere ikke fatter alvoren i det, når deres handlinger fører til, at andre taber ansigt.

Den globale virksomhed må ikke undervurdere betydningen af, at de ansatte forstår hinanden hen over forskellige nationale praksisser og forståelsesformer. Hvis ikke der bygges bro og skabes forståelse, kan der opstå mange problemer og spildes mange ressourcer og forretningsmuligheder. Når medarbejdere udveksler viden og synspunkter inden for et velkendt kulturelt fællesskab, kan de bruge

deres kulturelle autopilot, for her forstår kollegerne rimelig nemt, hvad der er meningen med de ord, betoning og reaktioner, de hver især kommer med. Men i et kulturmøde er det vigtigt, at de ansatte gør sig umage for at forstå hinanden.

Den globale virksomhed må balancere det dilemma, at nationale forskelle på den ene side ikke overdrives, men på den anden side heller ikke ignoreres. De skal håndteres som en del af den brede kulturelle kompleksitet.

## Forberedelse til det tværnationale samarbejde

I nutidens globale virksomheder er det ikke blot de udstationerede, der kommer i kontakt med kolleger med andre nationale baggrunde. Det er stort set alle ansatte, der skal have kontakt med enheder i andre lande og med udenlandske kolleger. De ansatte skal selv være i stand til at tage ledelse af forskellige slags tværnationale samtaler og få noget konstruktivt ud af det. Det kan ikke delegeres til særligt interkulturelt kvalificerede kolleger eller til ledelsen, så kulturel intelligens skal være en udbredt kapacitet i den globale virksomhed.

De ansatte skal både være motiverede til at få noget godt ud af kulturmødet, og de skal kunne ændre deres konkrete kommunikationsform, nedtone deres kulturelle autopilot og slå over på manuel styring for at være sikre på at forstå, hvad de andre mener. Det kræver, at de også har den forståelsesmæssige dimension af den kulturelle intelligens, så de er opmærksomme på, hvilke forskelle der kan være til stede i det aktuelle kulturmøde. Når man forbereder sig til



*Samarbejde lokalt og globalt*  
*Forskelle er vitale*  
Af Elisabeth Plum  
© 2013 Gyldendal A/S

Omslag: Helle Harder  
Sats: Stuntfire  
Tryk: Livonia Print

ISBN: 978-87-02-13428-5

1. udgave, 1. oplag

Printed in Latvia

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business  
Klareboderne 3  
1001 København K  
Tlf.: 33 75 55 55  
[www.GyldendalBusiness.dk](http://www.GyldendalBusiness.dk)

# Indhold

1. Forskelle skal bruges aktivt · 7
  2. Bogens vigtigste begreber · 10
  3. Når fagligheder arbejder sammen · 21
  4. Produktudvikling kræver forskellige synsvinkler · 45
  5. Nytænkning på tværs af siloer · 74
  6. Når alder, seksualitet, køn eller etnicitet skaber værdi · 93
  7. Samarbejde i den globale virksomhed · 120
  8. Når globale ansatte flytter rundt · 143
  9. Forandringsprocesser over landegrænser · 171
  10. Hvad kræver det af lederen? · 190
  11. Indsigter at arbejde videre med · 215
- Tak · 219
- Litteraturliste · 221
- Indeks · 225
- Modeller · 228

GYLDENDAL BUSINESS



ELISABETH  
PLUM

**SAMARBEJDE  
LOKALT OG  
GLOBALT FORSKELLE  
ER VITALE**