KOMMUNIKATION I INTERNATIONALE VIRKSOMHEDER 1+2

Mie Femø Nielsen

Brian L. Due
Thomas L.W. Toft
Gitte Gravengaard
Ann Merrit Rikke Nielsen (red.)

Samfunds litteratur

Medarbejdere i internationale virksomheder skal kunne samarbejde på tværs af organisationer, ledelsesniveauer, lande, faglige baggrunde, kulturer og tidszoner, mens de jonglerer alskens medier for at nå vigtige strategiske mål. Denne bog har fokus på, hvordan man som medarbejder kommunikerer effektivt i disse komplekse og dynamiske kontekster. Den går i dybden med en række af de vigtigste aspekter inden for interkulturel kommunikation og interaktion i internationale virksomheder og organisationer for at klæde læseren på til at forstå, hvad der kan ligge bag en replik på et videomøde, eller hvad der kan være de forretningsmæssige konsekvenser af en sætning i en e-mail.

Med sit sprog- og kommunikationsvidenskabelige udgangspunkt er bogens omdrejningspunkt den daglige professionelle interaktion i internationale virksomheder. Medarbejdernes indbyrdes interaktion har afgørende betydning for virksomhedernes succes, udvikling og vækst.

Bogens emner strækker sig fra forretningsbreve, e-mails, ansigt til ansigt-møder og videomøder over formel og uformel interaktion, teamwork, knowledge management, organisatoriske rutiner og socialisering til indre branding, innovation og forandringskommunikation. Bogen trækker på den nyeste forskning og bygger på data, forfatterne har indsamlet i hele verden, og i bogen gives løbende eksempler fra kommunikativ praksis i lande som Argentina, Brasilien, Danmark, England, Indien, Kina, Tyskland, Ghana, Japan, Rusland, Sverige, Sydafrika, Tyrkiet, Ungarn og USA.

Målgruppen er studerende, der ønsker at dygtiggøre sig inden for international virksomhedskommunikation, såvel som professionelle medarbejdere, der ønsker ajourført viden og inspiration til effektive redskaber til at optimere deres daglige samarbejde i internationale virksomheder.

samfundslitteratur.dk

Mie Femø Nielsen, Brian L. Due,
Thomas L.W. Toft, Gitte Gravengaard og
Ann Merrit Rikke Nielsen (red.)

KOMMUNIKATION I INTERNATIONALE VIRKSOMHEDER 1

Samfundslitteratur

Mie Femø Nielsen, Brian L. Due, Thomas L.W. Toft, Gitte Gravengaard og
Ann Merrit Rikke Nielsen (red.)

Kommunikation i internationale virksomheder 1+2

1. udgave 2016

© Samfundslitteratur 2016

Forlagsredaktør: Henrik Schjerning
Manuskriptredaktør: Anders Juhl Gajhede
Omslag: Imperiet (Annette Borsbøl)
Sats og figurer: Steen Christensen, SL grafik (slgrafik.dk)
Bogen er sat med Lexicon og Kievit
Tryk: Specialtrykkeriet Viborg A/S

ISBN: 978-87-593-2524-7 (trykt bog)
ISBN: 978-87-593-2525-4 (trykt bog)
ISBN: 978-87-593-2670-1 (samlet e-bog)

FAGFÆLLE-
BEDØMT

Samfundslitteratur
info@samfundslitteratur.dk
samfundslitteratur.dk

Alle rettigheder forbeholdes.
Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller i virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indhold

Forord 13

Formål 13

Data fra alle kontinenter 13

Nye datatyper 14

Målgruppe 15

Bogens opbygning 16

Del 1 · Hvad er moderne interkulturel virksomhedskommunikation?

Kapitel 1 · Nye interaktionelle realiteter for internationale virksomheder 19

Brian L. Due, Birte Asmuß og Mie Femø Nielsen

Bogens syn på globalisering 19

International, global og multinational 20

De mest almindelige koncepter i "business"-litteraturen 21

Bogens syn på organisation 23

Organisationers struktur, produktivitet og effektivitet 23

Medarbejdere som ressourcer 25

Nutidige tilgange til organisationer 26

De tre paradigmer 27

Bogens syn på kommunikation 30

Det situationelle blik på international interaktion 31

Kommunikation i tid og rum 32

Bogens særkende, struktur og kapitelindhold 33

Centrale pointer 34

Kapitel 2 · Kultur 35

Mie Femø Nielsen og Brian L. Due

Kultur som begreb og det fireleddede kultursyn 36

Model for et fireleddet kultursyn 36

Essentialisme og socialkonstruktivisme 38

Kultur som organisk-dynamisk konstrukt 39

En social og tillært konstruktion, der samler og adskiller 39

Struktur- eller aktørniveau 40

Ikke en spand men et sæt fortolkningsprincipper 41

Den historiske udvikling fra essentialisme til konstruktivisme i synet på identitet 42

Niveauer af identitet 43

National kultur som organisk-dynamisk konstrukt 44

Organisationskultur som organisk-dynamisk konstrukt 45

Kultur som dynamisk ressource 45

Latente ressourcer i alle situationer 45

Identiteter vælges og tilskrives i situationen 48

Nationalitet som ressource 49

Stammer og forestillede fællesskaber som ressource 50

Vagabonden, flygtningen, turisten, nomaden og den forretningsrejsende 51

Tværgående fællesskaber 51

Procesperspektiv på regional og national kultur 52

Kultur som iagttaget produkt 53

Nationen analytisk anskuet 53

Kritik af det essentialistiske syn på national kultur og stereotypificering 55

Organisationen analytisk anskuet 56

Forskellige kulturelle udtryk frontstage-backstage 58

Kultur som strategisk udviklingsobjekt 59

Konsensus og kaos, optøning og bevægelse 59

Organisationskulturer som forandringsproces 60

Kulturelt bestemte metoder til udvikling af kulturer 61

Kompleksiteten i kulturbegrebet 63

Centrale pointer 63

Her kan du læse mere 64

Kapitel 3 · Sted og rum 65

Bergur Rønne Moberg, Brian L. Due og Mie Femø Nielsen

En fænomenologisk og en poststrukturalistisk tilgang til sted 66
Forskellen på det stedbaserede og det stedbundne arbejde 67
Steders status og meningsværdi 69
Tømning af stedet 70
Den spatiale vending 71
Globalisering og postkolonialisme 71
Kosmopolitisme 72
Sted og digital kommunikation 73
Kroppen i det virtuelle rum 73
Stedets betydning for internationale virksomheder 74
Sammenfatning 75
Centrale pointer 76
Her kan du læse mere 76

Kapitel 4 · Kommunikation og medarbejderes daglige interaktion 77

Brian L. Due, Mie Femø Nielsen og Jeanette Landgrebe

Kommunikation som begreb 78
Tre paradigmer for kommunikation 78
Kommunikationsparadigmerne som en teoretisk forklaringsmodel og som en anvisende strategi 79
Paradigme 1: Informationsparadigmet 80
Paradigme 2: Dialogparadigmet 81
Paradigme 3: Interaktionsparadigmet 82
Valget af paradigme i praksis 86
Samtaleanalyse 88
Repræsentation af data: transskriptioner 89
Turtagningssystemet 91
Interaktion som multimodale handlinger 94
Best practice er gode kommunikationsvaner 95
Centrale pointer 97
Her kan du læse mere 97

Del 2 · Situationer, formater og arenaer for interkulturel virksomhedskommunikation

Kapitel 5 · Uformel og formel interaktion 101

Mie Femø Nielsen

Formel og uformel kommunikation 101

Formalitet som fænomen 102

Formalitet som redskab til reducering af kompleksitet 103

Et sæt af redskaber 105

Præallokering og præformatering 107

Kommunikationssituationer kan være mere eller mindre formelle 108

Formalitet er dynamisk, lokal og interaktionel 110

Uformel interaktion 111

Uformel interaktion etablerer og udbygger en relation 112

Hilsener og tilfældige møder er åbninger 112

Sandsynligheden for at falde i snak 114

Det uformelle rum føder ind i det formelle rum 116

Småsnak kan trænes med brug af rekvisitter 117

Det uformelle som en del af processen mod det formelle 119

Processuel glidning uformel-formel og formel-uformel 123

Normer forhandles i uformel interaktion 126

Sludren, sladren, rygtedannelser og skandaler: Socialisering i netværk 131

Best practice 134

Humor og ironi er svære at pakke i kufferten 134

Centrale pointer 135

Her kan du læse mere 136

Kapitel 6 · Møder 137

Mie Femø Nielsen, Ann Merrit Rikke Nielsen, Birte Asmuß, Liv Otto Hassert og Sae Oshima

Møder som kommunikationsform 137

Møder er medier 138

Typer af møder og deres formål 139

Forskning i møder 140

Møder er kulturelle manifestationer 142

Tavshed og fravær af respons 143

Lavmælte deltagere 145
Øjenkontakt 145
Gensidig forståelse 149
Hvornår betyder et ja faktisk ja? 150
Hvordan kan man genkende et nej under opsejling? 154
Hvordan kan man vide, om man er på linje? 156
Hvordan kan man se, at en evaluering er oprigtig? 159
Hvordan kan man vide, hvornår der er taget en beslutning? 162
Best practice 167
At rammesætte et møde 167
Kultur, kutyme og ordstyring 168
Er vi på linje? Nej. Jo. Måske? 169
Beslutningstagning 170
Centrale pointer 170
Her kan du læse mere 171

Kapitel 7 · Møder via video, web eller telefon 173
Liv Otto Hassert, Mie Femø Nielsen og Ann Merrit Rikke Nielsen

ICT-møder 173
Fordele og ulemper ved ICT-medierede møder 174
ICT-møder som medier 175
Telefonmøder 176
Tanker, følelser og handlinger må verbaliseres 178
Muligheden for parallelle møder via muting 180
Lokal adfærd har identitetsmæssige konsekvenser ud over det lokale 186
Videomøder 187
Manglende øjenkontakt på trods af visuel adgang 189
Når deltagere bliver tilskuere 190
Forskellige interaktionsvaner 194
Best practice 197
Vælg det rigtige medie 197
TC-mødet: Kompensér for manglende øjenkontakt og visuel tilgang til kropssprog 197
VC-mødet: Kompensér for manglende øjenkontakt, og sæt ord på fysiske iagttagelser 198
Tag højde for forsinkelse af lyd og billede 198
Tag flere medier i brug 199
Tydelige mødeledere 199

Aktive og inkluderende mødedeltagere 199
Centrale pointer 200
Her kan du læse mere 201

Kapitel 8 · Skriftlig interaktion 203
Jeanette Landgrebe

Fra traditionel virksomhedskommunikation til skriftlig interaktion 204
Virksomhedskommunikation i historisk perspektiv 205
Et felt fanget i et historisk kommunikationsteoretisk fundament 207
Skriftlig kommunikation er social interaktion 207
At vælge næste taler 208
Skriftlig interaktion som turtagning 209
Høflighed og alignment 210
Kontekstens betydning for sprogbrug og formalitet 211
Formelle og uformelle træk ved e-mails 213
Formel e-mail 214
Semiformel e-mail 215
Uformel e-mail 216
Ikkelingvistiske virkemidler 217
Instant messaging (IM) 218
Skriftlig interaktion i praksis – e-mails 219
Formel skriftlig interaktion – den første interaktion 219
Skriftlig interaktion om virksomhedsbesøg – to eksterne parter 221
Skriftlig en-til-flere-interaktion – koordinering og opdatering om en forestående rejse 226
Skriftlig en-til-flere-interaktion – problem med fælles dropbox 227
Lingua franca i international virksomhedskommunikation 231
Hartmut Haberland
Best practice 235
Centrale pointer 237
Her kan du læse mere 238

Kapitel 9 · Supply Chain Management som interaktionel praksis 239
Leo Smith og Anders Lund

Eksisterende forskning i SCM 240

Supply Chain Management – også en kommunikationsdisciplin 242
Det handler om samarbejde 242
Behov for interaktionelle perspektiver 243
Udfordringer for ISCM 243
Et konstitutivt syn på Supply Chain-interaktioner 244
De små interaktionelle forskelle: Samabejdskollaps eller superredning 246
Når det går galt 247
Når samarbejde afværger en potentiel krise 253
Kommunikationens afgørende rolle 257
Ordregiver-ordremodtager eller samarbejdspartnere? 258
Rollefordelingen mellem ordregiver og ordremodtager 259
'Kunden er kongen' som legitimering 261
Best practice 262
Centrale pointer 262
Her kan du læse mere 263

Kapitel 10 · Det fysiske kontor 265

Thomas L.W. Toft og Esben Berg Nielsen

Forskningen i design og indretning af kontorer 266
Fysisk nærhed 268
Organisationskultur 270
Det åbne kontorlandskab i de tre kommunikationsparadigmer 271
Paradigme 1: The American office plan 271
Paradigme 2: Bürolandschaft 273
Paradigme 3: Aktivitetskontoret 274
Udfordringer i det åbne kontorlandskab 276
Støj og distraktion 276
Behovet for fortrolighed 277
Vandhuller 279
Status og signaler 280
Det fysiske kontor i globalt perspektiv 282
Kontoret som home-away-from-home 284
Best practice 285
Aktivitets- og stillezone 285
Valgfrie siddepladser og ryddede skriveborde 287
Mødesteder 288

Tekøkkener som sociale vandhuller til vidensdeling 294
Akustik, møblement og it 295
Centrale pointer 297
Her kan du læse mere 297

Kapitel 11 · Den virtuelle medarbejders kommunikation 299
Ann Merrit Rikke Nielsen, Mie Femø Nielsen og Amalie Malling Dahl

Med verden som arbejdsplads 299
Det virtuelle kontor 301
Hvorfor virtuelle medarbejdere? 302
Født fysisk – eller virtuel? 302
Forskning i den virtuelle medarbejders kommunikation 303
Hvem er den virtuelle medarbejder? 305
Fast og ude – remote workers 307
Fast og hjemme – freelancere, virksomhedsejere og 'dem derhjemme' 310
Flytbar og ude – feltarbejdere, messedeltagere og andre rejsende folk 312
Flytbar og hjemme – at arbejde, hvor det passer 315
Når virtuelle og ikkevirtuelle kolleger og samarbejdspartnere interagerer 316
Den virtuelle medarbejders valg af kommunikationskanaler 317
Den virtuelle medarbejders brug af e-mails 320
Socioøkonomiske, tekniske og fysiske omstændigheder 323
Cafeer som virtuelt kontor 324
Best practice 327
Medarbejderes digitale forudsætninger 327
Medarbejderes strukturelle forudsætninger 327
Medarbejderes plads i organisationen 328
Når medarbejderen er organisationen 328
Centrale pointer 329
Her kan du læse mere 330

Appendiks: Udskriftsnøgle 331

Litteraturliste 333

Stikordsregister 359

Forord

Formål

Mange mennesker arbejder i organisationer, hvor de kommunikerer med kolleger og forretningspartnere på tværs af geografi, kultur, sprog, rum og tid. Denne globalisering har blandt andet som konsekvens, at medarbejdere indgår i teams med internationale kolleger, og de forhandler og udfører projekter med kolleger i mange forskellige situationer. Dette samarbejde indebærer interaktion, og vi har derfor i denne bog en interaktionel tilgang til de problemstillinger, der følger i kølvandet på internationaliseringen, uanset om det er kultur eller ledelse, forandringskommunikation eller teamwork, mødeafholdelse via Skype eller møder ansigt til ansigt.

Både skriftlig og mundtlig kommunikation foregår på nye betingelser. Teamarbejde, ledelse, daglig koordinering og projektudvikling kan ikke forstås og udføres på samme måde i internationale organisationer som i nationale, lokale organisationer. Derfor er der brug for ny forståelse og indsigt i de strukturer, betingelser og omstændigheder, der kendetegner den daglige kommunikation i internationale virksomheder. Bogen indeholder således viden om den kontekst, som den daglige kommunikation indgår i.

Vi har i dette tobindsværk særligt fokus på den enkelte leders og medarbejders interaktion i det daglige. I videnskabelig litteratur og ofte også i organisationer er der ikke tilstrækkelig fokus på den værdiskabelse, som den enkeltes kommunikation udretter i en virksomhed. Derfor håber vi, at bogens temaer ikke alene vil blive integreret i kommunikationsafdelingernes arbejdsopgaver verden over, men at det også bliver mere udbredt at tænke på kommunikation som noget, der foregår i alle hjørner af alle virksomheder blandt alle typer medarbejdere. For at betone dette fokus på den daglige kommunikation har vi valgt ikke at lade bogen omhandle kampagner, presse, ekstern branding, markedsføring og Corporate Communication, som der typisk arbejdes med i kommunikationsafdelinger og på eksterne konsulentbureauer. Vi tilbyder til gengæld et dybdegående indblik i, hvordan den interne daglige praktiske kommunikation foregår – og hvert kapitel afrundes også med en række gode råd til best practice.

Bogen giver ikke alene et koncentrat af årtiers forskning; den bibringer også helt ny viden baseret på omfattende dataindsamling og -analyser. Hovedparten af kapitlerne er således ikke alene formidling af relevant viden, men også nye, unikke forskningsresultater.

Data fra alle kontinenter

Bogen er ikke kun international i sit emne, men også i sit fundament for at beskæftige sig med emnet. Et omfattende datakorpus er indsamlet af bogens forfattere gennem flere år i forbindelse med bogen og dens relaterede forskningsprojekter. I alt har vi indsamlet data i over 100 virksomheder fra mange lande. Når vi også inddrager data fra kollegers undersø-

gelser, betyder det, at bogen bygger på data fra alle kontinenter, og at der er data med fra etablerede store nationer samt alle BRIKS-lande, dvs. Brasilien, Rusland, Indien, Kina og Sydafrika, de nye stærke økonomier på verdensmarkedet. Vi har meget bevidst lagt et stort arbejde i at gøre op med feltets hidtidige fokus på Nordamerika og Europa, og bogens eksempler er således fra:

- Australien
- Antarktis
- Argentina
- Belgien
- Brasilien
- Danmark
- England
- Forenede Arabiske Emirater
- Finland
- Frankrig
- Ghana
- Hawaii
- Holland
- Hongkong
- Indien
- Island
- Israel
- Italien
- Japan
- Jordan
- Kenya
- Kina
- Malaysia
- Mexico
- New Zealand
- Norge
- Rusland
- Schweiz
- Spanien
- Sverige
- Sydafrika
- Tyrkiet
- Tyskland
- Uganda
- Ungarn
- Uruguay
- USA

Vi har samtidig data fra en lang række brancher, der tæller alt lige fra fødevareproduktion og medicinalfabrikation til it-service, konsulentarbejde, shipping, bankdrift og meget andet. I de tilfælde, hvor den pågældende virksomhed eller organisation har ønsket at fremstå anonymt, har vi efterlevet dette ved ikke at nævne dens navn, ligesom vi også mange steder har sløret billeder af medarbejdere.

Nye datatyper

Den viden, bogen bygger på, består således dels af solid viden produceret gennem årtier af dygtige kolleger verden over, og dels af resultater, vi selv har skabt fra analyser af vores data fra mange lande. Feltet international business communication har indtil nu i høj grad været præget af surveys, interviews og cases, hvor vi med denne bog bidrager med en meget bredere palet af datatyper:

- Videofilmede møder, videomøder, telefonmøder og kontorinteraktion

- Indsamling af e-mailkorrespondancer og dokumenter
- Videofilmede fokusgrupper med ledere og medarbejdere
- Lydoptagelser af interviews, som efterfølgende er transskriberet og kodet
- Deltagerobservation, contextual inquiry, shadowing m.m.
- Deltagerobservation som kulturtrænere og udvikler af kulturtræningsworkshops
- Deltagerobservation som kommunikationsrådgivere og ledelseskonsulenter
- Casestudier
- Surveys.

Fordelen ved de mange forskellige metoder er, at vi dermed kommer dybere ned i nogle af de problemstillinger, vi beskæftiger os med. Bogens pointer bygger således hovedsagelig på kvalitative data. I kapitlet "Undersøgelsesmetoder" i bind II gennemgår vi de metoder, vi selv har anvendt til dataindsamling og -analyse, ligesom vi kommer med inspiration og vejledning til, hvordan du kan udføre dine egne undersøgelser inden for bogens forskellige emneområder.

Målgruppe

Mange af bogens forfattere har arbejdet med international kommunikation i mere end 10 år, og de fleste har erfaring fra arbejde i møder med og dataindsamling i internationale virksomheder. Samtidig er der lagt et stort arbejde i på fælles workshops og møder at omsætte denne viden til generelle og principielle pointer. Bogen er dermed relevant for både studerende og praktikere.

Som undervisningsmateriale giver bogen indsigt i de forskellige fænomener, der konstituerer moderne international kommunikation. Kapitlerne er alle bygget op omkring en struktur, hvor forfatterne præsenterer den nyeste viden, teori, eksempler og analyser samt giver forslag til best practice og rådgivning. Bogen er lagt an på at kunne bruges i undervisningssammenhæng med pædagogisk gennemgang af stoffet. Her anbefales undervisere at begynde med at læse kapitel 23 i bind II om undervisningsperspektivet i bogens anvendelse.

Som studerende vil du igennem læsningen af bogen blive godt klædt på til at møde den virkelighed, som moderne medarbejdere i internationale virksomheder arbejder i. Rækken af kapitler giver derudover med deres specifikke fokus et solidt indblik i de mange facetter af kommunikation, der er vigtige at beherske som kommende professionel kommunikationsrådgiver.

Hvis du allerede arbejder i en international virksomhed, vil du måske værdsætte, at bogen har karakter af enkeltstående kapitler, der kan læses selvstændigt, og at den derfor også kan bruges som et opslagsværk. Hvis du ønsker ny viden eller perspektiver på et særligt felt, kan du vælge blot at dykke ned i enkelte kapitler. Det gælder uanset, om du kun kommunikerer med andre vidensmedarbejdere, eller du både kommunikerer med vidensmedarbejdere og ikkevidensmedarbejdere. Bogens eksempler er dog hovedsagelig fra vidensmedarbejderes kommunikation fra de førnævnte brancher.

Bogens opbygning

Bogen består af fire dele, som er delt op i bind I og II. I dette bind lægger vi i første del det teoretiske fundament for resten af bogens arbejde med kommunikation, kultur og det internationale i moderne virksomheder. I anden del dykker vi ned i det praktiske arbejde med kommunikation i en række nedslag i mundtlig og skriftlig interaktion. Her udfolder vi udfordringer og best practice. I bind II giver vi dels en række tværsnit gennem kommunikation i internationale virksomheder med drøftelser af temaer som tillid i relationer, ledelse og teamwork, rutiner og forandring, innovation, socialisering osv. og dels gode råd til bogens praktiske anvendelse inden for rådgivning, træning og undervisning.

Indholdet af de enkelte dele af bogen vil vi introducere til i bogens første kapitel. For samtlige af bogens kapitler gælder det, at de hver især kunne have været foldet ud til en selvstændig bog. Det betyder, at vi undervejs har taget en lang række valg og fravalg. Hver gang har vi forsøgt at gøre det med bogens formål og målgruppe for øje.

Kombinationen af omfattende indsamling af data og vores interaktionelle vinkel på kommunikation i internationale virksomheder, håber vi, vil give dig det optimale afsæt for selv at arbejde reflekteret og kompetent med kommunikation i internationale virksomheder.

Til allersidst vil vi rette en stor tak til alle, der har hjulpet os. Først og fremmest de virksomheder, der har åbnet deres døre for os, og til alle de medarbejdere, der velvilligt har ladet sig filme, interviewe og observere. Da vi har lovet de fleste anonymitet, vil vi ikke nævne navne her, men I ved, hvem I er. Vi håber, at I selv synes, at jeres deltagelse har været umagen værd. Uden jer var der ingen bog!

Vi vil også rette en varm tak til Samfundslitteratur for at give os Lærebogsprisen 2014 bare på forslaget til bogen. Vi håber ikke, bogens liv vil skuffe jer. En særlig tak til redaktør Henrik Schjerning, der hele tiden har bakket op om projektet med stor entusiasme. Med redaktører som dig er det jo en fornøjelse at skrive bøger!

Vi skylder også en tak til kolleger, chefer og studerende, der løbende har spurgt interesseret til vores feltarbejde og alenlange redaktionsmøder, og som har været så søde at udtrykke positive forventninger til det færdige resultat. Det har fået os til at stramme os yderligere an! Særligt skal vi her takke Emilia Cantoni for sin gennemlæsning af hele bogen med friske øjne, der har hjulpet os med at identificere alle kapitlers centrale pointer.

Endelig vil vi gerne takke dig, kære læser, fordi du lige nu læser i bogen. Vi håber, du har fået lyst til at læse resten, og vi håber især, at du vil finde den interessant og brugbar. Uden dig var der slet ingen grund til at skrive bøger!

Redaktionen, marts 2016

DEL 1

Hvad er moderne interkulturel virksomhedskommunikation?

Denne første del af bogen har til formål at give dig en grundlæggende forståelse for den globale virkelighed, som nutidens internationale virksomheder navigerer i. En virkelighed, der ikke bare skaber nye betingelser for den moderne vidensmedarbejders arbejdsgang og selvforståelse, men som i særdeleshed sætter radikalt anderledes rammer for den daglige interaktion mellem ledere, kolleger og samarbejdspartnere, der oftest enten kommer fra eller befinder sig i forskellige dele af verden. For at kunne agere professionelt som kommunikationsmedarbejder, rådgiver, konsulent eller leder er det således afgørende at have et solidt kendskab til netop disse realiteter.

Første del består derfor af:

- Kapitel 1. Nye interaktionelle realiteter for internationale virksomheder
- Kapitel 2. Kultur
- Kapitel 3. Sted og rum
- Kapitel 4. Kommunikation og medarbejderes daglige interaktion

Igennem disse fire kapitler gennemgår vi det teoretiske fundament, som danner udgangspunkt for vores efterfølgende behandling af de forskellige temaer inden for international virksomhedskommunikation. Vi præsenterer en række begreber, teorier og tilgange inden for globalisering, international business, organisation, kultur, tid, sted og rum samt interaktion og kommunikation.

Efter læsningen af kapitelrækken vil du have fået det nødvendige teoretiske grundlag for feltet international virksomhedskommunikation. Det vil gøre det muligt for dig bedre at anvende de mere praksisorienterede kapitler i bogens øvrige dele.

KAPITEL 1
Nye interaktionelle realiteter for internationale virksomheder

Brian L. Due, Birte Asmuß og Mie Femø Nielsen

Nationer og organisationer har handlet med hinanden på tværs af grænser i mange år. Men frekvensen, hastigheden og intensiteten er steget over de sidste par årtier, og antallet af virksomheder, der har afdelinger spredt ud over flere nationer, er steget. Ud fra bogens store mængde mangefacetterede data fra store dele af verden kan vi konstatere, at der i takt med den øgede globalisering og internationalisering samtidig følger behov for mere og bedre kommunikation og kulturel forståelse. Det behov adresserer vi analytisk, forskningsmæssigt og praktisk i denne bog.

I det følgende introducerer vi bogens syn på grundlæggende begreber og koncepter såsom globalisering, organisation og kommunikation. Vi ridser flere af den internationale virksomheds kerneproblematikker op, og vi giver et overblik over forskellige tilgange til organisationer. Derpå drøfter vi vores forståelse af globalisering og organisation som forudsætning for arbejdet med kommunikation i de nye interaktionsformer, samarbejdsformer og organisationsformer. Vi knytter løbende an til resten af bogens kapitler og afslutter dette introkapitel med en læsevejledning til dem.

Bogens syn på globalisering

Interaktion mellem mennesker fra forskellige lande og kulturer er ikke et nyt fænomen, men går tilbage til de første opdagelsesrejsende. Mange daterer den væsentligste begyndelse af globaliseringen til 1500-tallet og opdagelsen af den nye verden, dvs. Amerika og de forskellige opdagelsesrejsende, mens andre igen mener, at det centrale skæringspunkt er 1800-tallet og den moderne industrialisering (O'Rourke og Williamson 2002). For moderne virksomheder er globalisering et uhyre komplekst faktum, der har konsekvenser for den daglige interaktion.

Globalisering som begreb henviser almindeligvis til en international integration mellem nationer i kraft af udveksling af produkter, idéer og andre aspekter af kultur (Albrow og King 1990). På grund af bedre og hurtigere transportmidler og kommunikationssystemer bliver verden 'mindre', dvs. mere kendt af flere mennesker, der får lettere ved at interagere med hinanden igennem de nye fysiske og digitale infrastrukturer. Udviklingen af transportmidler fra hestevogne til skibe, tog, biler og flyvemaskiner har gjort transport langt lettere og hurtigere, ligesom udviklingen fra fysiske breve til telegraf, telefon og nu internettet har gjort kommunikation langt nemmere og mere effektiv (Castells 2009).

Globaliseringen betyder, at "the world is flat", dvs. at alle former for transaktioner mellem mennesker er blevet komprimeret og langt lettere at foretage, og at historiske, kulturelle og geografiske barrierer fylder mindre i dag end tidligere, hvilket gør global og international handel til en højfrekvent aktivitet (Friedman 2005). Det er klart, at det ud fra andre kulturpolitiske teorier også bliver mere tydeligt, hvordan kulturer adskiller sig fra hinanden, som fx beskrevet i teorien om civilisationernes sammenstød af Samuel P. Huntington (1993).

Den primære drivkraft i globaliseringen tilskrives almindeligvis ønsket om handel og transaktion af kapital samt folkevandringer, mens andre også tilføjer fænomener som økologiske miljøforandringer af forskellig art (Bridge 2002). Den underlæggende præmis bag globaliseringen er således fortætningen eller måske endda opløsningen af begrænsninger i tid og rum. Således er globalisering defineret som "the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa" (Giddens 1991: 64). Dette beskriver vi nærmere i kapitel 5.

Overordnet har udviklingen af det *postindustrielle samfund* (Bell 1976) i Vesten, i takt med industrialiseringen i Asien, medført, at en lang række arbejdsopgaver og dermed arbejdspladser nu varetages af medarbejdere på nye betingelser. Produktion og håndteringen af produktion er for mange større multinationale virksomheder placeret uden for landets grænser, fx i Kina eller Indien, mens virksomheden samtidig i øget omfang bruger ressourcer på at skabe og flytte viden.

Vidensmedarbejdere i teams, der kommunikerer på tværs af landegrænser, er således sjældent beskæftiget i produktionen, men derimod i administrative og støttende funktioner som fx Supply Chain Management, HR, kommunikation og marketing, it, procurement og tværgående projekter af forskellig art. Disse medarbejdere har behov for løbende at kommunikere om, hvilke projekter der skal påbegyndes, hvem der skal være med, hvilke formål og succeskriterier de har, hvem der skal være involveret på hvilke chefniveauer, og hvordan samarbejdsformerne skal være.

Ligeledes udvikler medarbejdere nye idéer til projekter og koncepter; de koordinerer dagligt arbejdsopgaver, og de implementerer forskellige løsninger. Denne store mængde af nødvendig kommunikation på tværs af tid og rum kræver nøje valg af de rette kommunikationskanaler til de rette formål samt løbende afklaring af, om teamet bevæger sig i fælles retning og har fælles forståelse af opgaveart og løsningsmuligheder. Kulturelle, personlige og sproglige udfordringer bliver alt andet lige mere komplekse at håndtere på tværs af tid og rum, end når medarbejdere let kan mødes over en kop kaffe.

International, global og multinational

Mange virksomheder agerer i dag på en både global, international, multinational og multietnisk samt intersproglig scene. Enten fordi de er startet globalt, eller fordi man efterhån-

den har udvidet virksomheden med nye afdelinger eller har outsourcet og/eller offshoret afdelinger og/eller arbejdsopgaver. Det kan både være store og små internationale virksomheder. De forskellige begreber, som her har været i spil, forklares herunder.

Med *internationale* virksomheder forstår vi virksomheder, der orienterer sig mod andre lande og et internationalt marked, og som typisk har engelsk som koncernsprog, fordi der er ansat medarbejdere med forskellige nationaliteter (eller spansk eller kinesisk som koncernsprog). Dermed er internationale virksomheder også typisk kendetegnet ved at være *intersproglige*, *interkulturelle* og *interetniske*. Dvs. at medarbejdere kommunikerer med hinanden på tværs af sprog, kulturer og etnicitet. Typisk er det muligt, fordi deltagerne over tid i teams eller fra situation til situation skaber en fælles kulturel ramme og et fælles koncernsprog. Bogens kulturbegreb og forståelse af kulturskabelsesprocesser præsenteres nærmere i kapitel 2. Engelsk som koncernsprog (lingua franca) diskuteres i kapitel 8.

Med *globale* virksomheder forstår vi virksomheder, der har afdelinger spredt rundt om i verden. En dansk virksomhed kan således godt være international uden at være global, hvorimod en global virksomhed som regel også vil være international. I den optik handler globalisering altså om geografisk spredning, hvorimod internationalisering handler om kulturel, national og sproglig mangfoldighed. En yderligere distinktion er forskellen på de virksomheder, der er 100 pct. globale, dvs. uden en tydeligt centreret national kerne, hvorudfra forretningen spredes, og de virksomheder, der er *multinationale* på den globale scene. Disse har et tydeligt nationalt udgangspunkt, hvorfra forretningen spredes til andre nationer. Langt de fleste påståede globale virksomheder er reelt multinationale (Varner og Beamer 2010).

De mest almindelige koncepter i "business"-litteraturen

Behovet for nye interaktionsformer er opstået i takt med globaliseringen, og litteraturen om *business communication* behandler ofte disse nye former ud fra en række koncepter såsom Business Relations Management (BRM), Supply Chain Management (SCM), Stakeholder Management, Human Resource Management (HRM) og principperne i offshoring og outsourcing. Hovedparten af litteraturen inden for feltet *international kommunikation* har en mere bredspektret, strukturel, økonomisk og ledelsesmæssigt orienteret tilgang til virksomhedskommunikation. Vi tilbyder hertil en sociologisk og sprogvidenskabelig tilgang til den interaktion, der foregår mellem medarbejdere. Vores forståelse af de centrale og typiske koncepter inden for *business communication*-genren forklares herunder.

Offshoring henviser til den proces, hvormed en virksomhed flytter en afdeling fra et land til et andet. I Danmark har man typisk set it-afdelinger og produktionsafdelinger blive offshoret til fx Indien.

Outsourcing er en mindre radikal udgave, hvor det ikke er hele afdelingen, der nødvendigvis forsvinder ud af landet, men derimod blot enkelte opgaver og/eller medarbejdere, der bliver outsourcet til andre organisationer eller lande. Offshoring og outsourcing har en

lang række konsekvenser i forhold til, hvordan samarbejde og interne processer får nye udtryk og bliver håndteret af medarbejdere og ledelser. Offshoring og outsourcing er mange steder begyndelsen på globaliseringen af en virksomhed, og ofte er det i de situationer, hvor medarbejdere første gang rigtigt bliver udfordret sprogligt og kulturelt i deres indbyrdes samarbejde.

Det bliver i den forbindelse vigtigt med et effektivt *Business Relations Management* (BRM). BRM er et bredt begreb, der dækker over forskellige systemer og modeller for, hvordan viden, informationer og services kommunikeres og bruges i de nye internationale samarbejder, primært gennem online systemer. Fokus er på at opbygge ledelsesmæssige og strategiske retningslinjer og teknikker for optimal implementering af systemerne.

Et andet punkt, der også bliver vigtigt, når virksomheder outsourcer og offshorer, er behovet for en effektiv *Supply Chain Management* (SCM) (se kapitel 9). SCM handler om logistik og om at planlægge og styre flowet af produkter internt og eksternt i organisationen. Internt og bagudrettet er det vigtigt at sikre en høj gnidningsfri leverance fra andre afdelinger og leverandører af de råstoffer og materialer eller andet indhold, som virksomheden benytter sig af i sin produktion. Eksternt og fremadrettet er det vigtigt at sikre et marked og en afsætningsmulighed igennem forskellige kanaler, hvor det færdige produkt kan blive delt eller solgt. De mange transaktioner medfører et større behov for kommunikation – fx koordinering, forhandling, salg, planlægning, beslutningstagning osv. – og fordi leverandører og aftagere befinder sig forskellige steder i verden, er det også nødvendigt med professionel håndtering af *stakeholdere.*

Mange internationale virksomheder arbejder med *Stakeholder Relationship Management* (SRM). SRM er typisk rettet mod offentligheden og andre virksomheder, men kan også foregå internt. Stakeholdere er ikke det samme som shareholdere, men ligner det danske ord interessenter. Hvor shareholdere har en aktie i virksomheden og dermed direkte indflydelse på den i kraft af deres finansielle medejerskab, er stakeholdere alle de aktører (personer eller virksomheder), der har en interesse i virksomheden, som har noget 'at stake' (på højkant). De kan påvirke forretningen positivt eller negativt, eller de kan selv blive påvirket af den (Freeman 1984). Derfor er Stakeholder Relationship Management en vigtig disciplin både eksternt og internt i den enkelte virksomhed, da alle aktører, enheder, projekter og initiativer har sine egne konstellationer af stakeholdere.

Human Resource Management og *Employer Branding* kan i denne forbindelse betragtes som stakeholder relationship management med særligt fokus på medarbejdere som stakeholdere. For virksomheden handler det om at sikre sig, at den får de bedste medarbejdere, hvor end de befinder sig. Human resources er i den tradition menneskelig arbejdskraft, som det gælder om at rekruttere, styre og lede i en ønsket retning. Employer branding handler om at tilstræbe, at alle potentielle, nuværende og tidligere medarbejdere tænker og taler positivt om virksomheden, så de igennem deres respektive kontakter med omverdenen er med til at skabe det af virksomheden ønskede brand. Et *brand* forstår vi overordnet som virksomheden anskuet semiotisk som et tegn, der er udspændt mellem indhold, udtryk og indtryk (Nielsen 2000). Dermed består virksomhedens brand af alt, hvad der gøres, siges og synes i virksom-

hedens navn, samt alt hvad dette afkodes som af dens stakeholdere (se mere om indre branding i kapitel 19).

Disse begreber og koncepter for forskellige organisatoriske strukturer er vidt beskrevet i den videnskabelige litteratur (se fx Dowling m.fl. 2007; Gertsen m.fl. 2012; Parhizgar 2001; Stohl 2001), og de kan anses for at være overordnede betingelser for interaktionen mellem medarbejdere i internationale virksomheder. Men hvordan interaktion udfoldes mellem medarbejdere i konkrete situationer, og dermed hvordan kommunikation i forbindelse med fx logistikhåndtering, mødeafholdelse i HR-teamet eller strategilægning i økonomiafdelingen osv. i praksis finder sted fra situation til situation, er ubeskrevet i det meste af den eksisterende litteratur. Denne bog forsøger at bidrage til netop dette med sit situationelle perspektiv.

Bogens syn på organisation

En forudsætning for at forstå kommunikation i og fra organisationer er at forstå, hvad en organisation egentlig er, hvilket kræver en kort introduktion til organisationsteori. I tidens løb har der været forskellige opfattelser af organisationer, og hvad der får dem til at fungere. I det følgende vil vi kort opridse de væsentlige udviklinger. Vi vil samtidig se på, hvordan de forskellige opfattelser af organisationer medfører forskellige syn på, hvilken rolle kommunikation spiller i organisationer.

Først en kort begrebsafklaring: I det følgende kigger vi kort nærmere på, hvad der kendetegner *virksomheder* og *organisationer*. Igennem bogen bruger vi begreberne *organisation* og *virksomhed* på følgende måde: Organisationer er et overbegreb, der dækker over alle typer organisationer, hvorunder virksomheder er private profitskabende organisationer, og fx NGO'er (non-governmental organisations, dvs. ikke statsstøttede interesseorganisationer) og statslige institutioner *ikke* er virksomheder. En virksomhed som fx Carlsberg vil vi altså både kalde for virksomhed og organisation, hvorimod en NGO som fx Røde Kors kun vil blive kaldt for en organisation. I mange tilfælde vil vi altså bruge virksomhed og organisation synonymt. Ligeledes findes ordet *institution*. Både en organisation og en virksomhed kan være en institution. Begrebet *institution* bruger vi om de virksomheder/organisationer, der er store og etablerede og ofte også anerkendte eller respekterede i en eller anden grad. Et universitet er fx en organisation og en institution, ligesom Mærsk kan defineres som en virksomhed og en institution, hvorimod en lille start-up ikke kan være en institution. Vi bruger dog kun i mindre grad begrebet *institution* i bogen.

Organisationers struktur, produktivitet og effektivitet

Det er i forbindelse med industrialiseringen i den vestlige verden, at man for alvor begynder at beskæftige sig med organisationer. Fra agrarsamfund til industrisamfund sker der et skifte i, hvordan arbejde organiseres. Fra tidligere at være individuelt og manuelt arbejde på gårde, i håndværksvirksomheder og præindustri bliver arbejdet automatiseret, specia-