

Jakob Lauring og Bjarke Nielsen

# Sociale inklusions- og eksklusionsprocesser blandt danske udstationerede

Mange internationaliseringsteorier har beskrevet udstationering som et middel til udvikling af menneskelige kompetencer gennem mødet med individer, der har en anden kulturel baggrund. Sociologisk og antropologisk etnicitetsforskning viser dog, at mødet med det fremmede er en mere kompleks proces, end det ofte antages i teorier om udstationering og kulturmøde. Med inddragelse af disse teorier argumenterer vi for, at grænser mellem det, som opfattes som kendt, og det, som opfattes som fremmed, skabes og udvikles kontinuerligt i interaktionen mellem interne og eksterne gruppemedlemmer. Ved hjælp af empiriske eksempler – baseret på et feltarbejde blandt udstationerede – vil vi argumentere for, at sociale inklusions- og eksklusionsprocesser til dels influerer, hvordan der kommunikeres internt og eksternt, og til dels influerer, hvad der anerkendes, og hvad der ringeagtes i den selvforståelse, der produceres.

Søgeord: Udstationering, kulturel tolerance, intern grænsedragning, ekstern grænsedragning, meningsstruktur, anerkendelsesprocesser.

**D**enne artikel beskæftiger sig med omgangen mellem udstationerede medarbejdere i en større dansk virksomhed i Saudi-Arabien. Udstationering har ofte været anskuet som både en organisatorisk kontrol- og koordineringsmekanisme i en international koncern (Bennett, Aston, & Coiquhoun 2000; Harris & Kumra 2000). Samtidig er det også blevet anskuet som en form for læringsproces; en udviklingsmæssig funktion, hvor medarbejdere qua kontakt med individer af anden etnisk baggrund formodes at lære og mestre en række kompetencer, som i stigende grad synes efterspurgt i en globaliseret konkurrencesituation (Edström & Galbraith 1977a; 1977b). Denne idé hviler på antagelsen om, at der ligger et udviklingsmæssigt potentiale i en tværkulturel interaktion. Dermed får udstationerede ofte en dobbelt funktion (Harzing 2001). På den ene side skal de være med til at overføre grundlæggende viden og ideer til datterselskabernes lokalt ansatte; altså knytte nogle af koncernens værdier til den lokale arbejdsform. På den anden side skal de modtage viden om den lokale praksis og den lokale markedssituation og formidle denne til moderselskabet; dette med henblik på bedre markedsforståelse og -udvikling (Brewster 1995). For at en sådan gensidig udvikling kan komme i spil, er det nødvendigt, at udstationerede og lokalt ansatte interagerer – at de så at sige mødes på tværs af det, der ofte kaldes kulturelle eller etniske grænser. I denne sammenhæng har en del studier argumenteret for, at ledelses- og kommunikationsstile kan variere mellem forskellige kulturelle grupperinger og derfor virke hæmmende på forståelse og kommunikation (se eksempelvis Hofstede 1991). Men disse studier inddrager ikke den dynamik i form af sociale inklusions- og eksklusionsprocesser, som i praksis skaber grænser mellem grupper.

I stedet for at opridse en række formodede forskelligheder mellem forskellige etniske grupperinger vil vi for det første beskrive og analysere betydningen af den interne sociale interaktion i en gruppe udstationerede, og for det andet se på hvordan dette parallelt skaber interne grænser for gruppen af udstationerede og forestillinger om "de andre". Altså en social praksis, hvor danskergruppens udtalte forestillinger og idéer om medarbejdere af anden etnisk herkomst skaber en konstituerende forskelssætning mellem dem og os (se Brubaker 2002; Jenkins 1997). Artiklen vil i forlængelse heraf i særlig grad fokusere på den sociale organisering af "danskergruppen". Endelig vil vi kort forsøge at relatere organiseringen af danskergruppen i forhold til strukturerende processer, idet disse synes at påvirke anerkendelsesmekanismer og dermed former for legitim handling i praksis.

## Grænsedragelser og grupperinger i et dynamisk lys

Den dominerende tilgang til barrierer for kulturmødet i internationale datterselskaber findes i studier af kulturelle forskelligheder. Her bliver den relative kulturelle distance mellem etniske og nationale grupper ofte fremhævet som determinerende for både muligheder og barrierer for tværkulturel interaktion (se Miller, Fields, Kumar, & Ortiz 2000; Milliman, Taylor, & Czaplewski 2002). Ud over



Jakob Lauring  
Lektor ved Institut  
for Ledelse, Handels-  
højskolen, Aarhus  
Universitet.  
E-mail: jala@asb.dk



Bjarke Nielsen  
Ph.d.stipendiat ved  
Center for Rusmiddel-  
forskning, Aarhus  
Universitet.  
E-mail: bn@crf.au.dk

kulturelle forskelligheder nævnes også sproget som en vigtig barriere mellem udstationerede og lokalt ansatte (Feely & Harzing 2003; Peltokorpi 2007). Værdier og normer ses i den forstand som en spejling af geografiske, lingvistiske eller etniske grupper. I disse forståelser objektiveres såvel kommunikative egenskaber såvel som regionale adfærdsmønstre som faste uforanderlige parametre, der kan inddrages som forklaring på ledelsesmæssige vanskeligheder.

I forlængelse af dette vil vi med antropologiske og sociologiske perspektiver i rygsækken argumentere for, at det er givtigt at fokusere på, hvordan sociale processer organiserer forholdene mellem inklusion og eksklusion mellem grupper – også i en international koncern, og dermed i udstationeringssammenhæng (se Barth 1966, 1989; Eriksen 2002; Wright 1994). Det væsentlige er, at det er sociale praksisser og relationer mellem grupper, som reflekterer organiseringen af kulturel forskellighed (se Bourdieu 1977; Herzfeld 2005).

Dermed kan synsvinklen ændres fra at se på nationalitet, etnicitet eller sprogfællesskab som determinerende for adfærd til at se på den sociale produktion af idéer om de andre og samtidigt se på betingelser for inklusion i gruppen og dermed på grænsedragelse i praksis. Med andre ord flyttes fokus fra at beskæftige sig med statiske kulturelle kategorier til den dynamiske organisering af grænsedragning (Friedman 1994). Gennem en sådan synsvinkel forsøger vi at operationalisere et perspektiv, som anskuer handlinger i forhold til deres forankring i sociale, økonomiske og politiske dimensioner (Bourdieu 1991). Sociale processer, som involverer social kategorisering og grænseopretholdelse mellem grupper, organiserer med andre ord den måde, hvorpå kulturel forskellighed kommer til udtryk (Barth 1971, 1995).

Det er derfor vigtigt at rette søgelyset mod den måde, hvorpå mening organiseres socialt for de udstationerede medarbejdere og dermed stille skarpt på, hvilke spilleregler der iværksættes i daglig praksis. I den forstand er det frugtbart at applicere Bourdieus (1991, 1997) tanke om forståelsen af spillets regler, det, han også kalder den praktiske sans. Det centrale er, at en forståelse for spillet (og dermed for succes i dette) kun kan opnås gennem deltagelse i de anerkendelsesformer, der er på spil i hverdagslivet. Individuer udvikler specielle former for viden, hvor det, der anskues som passende opførsel, så at sige indlejres på ryggen. Det være sig forståelse for effektiv produktion, hvordan forskellige

organisationsmedlemmer tiltales, og hvor individet er positioneret i hierarkiet. Altså en social fornemmelse for uskrevne regler, historie og traditioner i den sociale kontekst (Bourdieu 1997: 69). Dermed er former for accepteret social omgang med til at skabe og genskabe interne grænser for, hvem der hører til, og hvem der ikke gør det, og hjælper således i opretholdelsen af gruppens inklusions- og eksklusionsmekanismer (Jenkins 1996; Jenkins 2000).

## Baggrund og metodisk tilgang

Dette studie er funderet i etnografisk feltarbejde, idet denne metode muliggør og fremtvinger et blik på sociale processer, som de udspiller sig i organisationens hverdag, hvorfor vi får indblik i nuancer, regelbrud og konkurrerende meninger. Mere specifikt er studiet foretaget i en større dansk concerns datterselskab i Saudi-Arabien. Virksomheden blev udvalgt, fordi personalechefen delte en interesse med en af forfatterne om relationen mellem udstationering og betydningen af gruppedynamik i forhold til idéer om tværkulturel kompetence. På feltarbejdstidspunktet havde virksomheden 470 medarbejdere fra 13 forskellige lande ansat. Hovedparten var fra Indien, Egypten, Filippinerne og Saudi-Arabien. Derudover var der 16 danske udstationerede og en britisk medarbejder. Kvindelig arbejdskraft var ikke tilladt i datterselskabet i Saudi-Arabien, hvorfor alle medarbejdere og dermed også udstationerede var mænd.

I lighed med de tidligere beskrevne teorier om udstationeringens funktion havde koncernen en eksplicit strategi for udvikling af deres internationale medarbejdere gennem mødet med individer af anden etnisk baggrund. Disse kompetencer skulle hovedsageligt forstås som bedre sprogkunderskaber og lokalt kendskab til og forståelse af markedet og samarbejdspartnerne. Selve feltundersøgelsen havde en varighed på tre måneder og benyttede sig af deltagerobservation og semistrukturerede interview som dataindsamlingsredskaber (Bernard 1995; Spradley 1980). Gennem feltarbejdet blev forskeren delvist inkluderet i gruppen af udstationerede og lærte derved mere og mere om den praksis og de kategorier, igennem hvilke informanterne forstod deres dagligdag (se Strecker 1988). Deltagerobservationen blev foretaget gennem den daglige gang i virksomheden og i fritiden i compounden, hvor danskerne boede. Der blev foretaget 35 interview med danske udstationerede og andre ansatte i datterselskabet samt syv interview med medfølgende hustruer. I interviewene blev der overordnet ført en åben dialog mellem forskeren og informanten om situationen i virksomheden. Datamaterialet er analyseret gennem indeksering af udsagn og observationer. Derfra er der opstillet et taksonomi-træ med underliggende kategorier i forskellige niveauer (Bernard 1995; Spradley 1980).

Vi har forsøgt at fremlægge materialet på en sådan måde, at præsentationen af forskningsresultaterne ikke kan skade de omtalte informanter (Fetterman 1989; Hammersley & Atkinson 1997; Holloway & Jefferson 2000; Wolcott 1995). Det foreliggende feltarbejde har haft karakter af "studying up" (Wright 1995), selv om også forholdsvis svage og udsatte grupper såsom underordnede gæstearbej-

dere er inddraget. Det har betydet, at etiske overvejelser omkring anonymitet har gjort sig gældende i forhold til konteksten og de implicerede informanter, hvor nogle har behov for mere sløring end andre på grund af deres position i virksomheden (se Goodwin, Pope, Mort & Smith 2003). Generelt er alle interview anonymiseret, og der bliver kun refereret til position og eventuelt til regional baggrund. Der er dog blevet gjort mere for at sløre eventuelt kritiske informanter fra udsatte grupper, end der er i forhold til topledelsen, som må formodes at repræsentere virksomhedens formelle synspunkter.

## Danskergruppens inklusions- og eksklusionsmekanismer

På nær en enkelt udstationeret havde alle 16 danskere deres familier med til Saudi-Arabien. Her boede danskerne adskilt fra resten af de ansatte i en stor indhegnet compound. I den forstand var selve udgangspunktet en form for modsætning til den officielle virksomhedspolitik om læring og tværkulturel kompetenceudvikling, idet den boligbæssige organisering manifesterer en etnisk segregeret opdeling grupper imellem.

At danskerne boede i samme compound littede umiddelbart sammenholdet. Men for at dette kunne fungere gnidningsfrit, var det vigtigt for familierne at socialisere nyankomne familier ind i danskergruppen, således at ingen stod udenfor. "Vi er alle i samme båd", var et udtryk, som ofte kom frem i den sammenhæng. Denne parole trækker på logikken om et horisontalt og egalitært kammeratskab, som vi kender det fra nationale fællesskabsideologier (Kapferer 1988). Ved første øjekast syntes alle i danskergruppen helt konkret at være i samme båd, at være ligeligt inkluderet og at være lige værdige medlemmer af gruppen. Altså virkede fællesskabet som det organiserende princip, som umiddelbart overskyggede vertikale forskelle *inden for* gruppen – det være sig position i virksomheden, ansvar og personalegoder. "I samme båd"-parolen var så at sige et udtryk for en fælleshed, der skulle beskyttes, hvorfor udtrykket samtidig signalerede en delt opfattelse af, at man i gruppen måtte "passe på hinanden og holde sammen".

For at opretholde princippet om at være i samme båd, indlemmede mændene de nye gennem en lidt drenget "male bonding" på fodboldbanen eller i sports-hallerne, blandt andet ved at drille den nyankomne, hvis han gjorde noget, som var forskelligt fra resten af gruppen. Eksempelvis at strække ud efter en fodboldkamp. Der blev også spredt rygter om, hvor galt det kunne gå ude i det saudiske samfund, hvis ikke man holdt sammen – om farlige slanger og offentlige henrettelser.

Kvinderne anvendte en initiering, som de kaldte "Coffee Mornings", der var et morgenmøde, man afholdt for den nyankomne kvinde, hvor alle de andre kvinder introducerede sig selv. Kvinderne indviede hurtigt og åbent hinanden i nogle af de mere eksplicite sociale forventninger, som blev anvendt i compounden. Eksempelvis skulle man låse sin dør, hvis man ikke ville have besøg. At børnene sov, var også en legitim undskyldning, som altid blev accepteret.

Som en af hustruerne udtrykte det:

Der er nogle roller og nogle normer, når man kommer herved, og dem får man på en eller anden måde smidt i hovedet. Der er regler for, hvor meget du skal betale for en fødselsdagsgave inden for danskergruppen, og der er regler for, hvilke nogle boller man bager til en fødselsdag (dansk hustru).

På den måde blev der af mange af informanterne givet udtryk for, at det var forventet, at man var en del af gruppen. I den forstand var det problematisk for danskerne at melde sig ud af gruppen og qua denne lukkethed, denne beskyttelse af, hvordan og hvem der inkluderes, meget vanskeligt for ikke-danskere at få kontakt. Som det blev udtrykt af en af hustruerne:

Vi er sådan en stor danskerflok. Så jeg tror, for danskere udefra, der kan vi godt virke som en meget sammenspist flok. De danskerfamilier, der kommer, dér føler du et ansvar for, at de skal fungere. Det gør jeg i hvert fald. Når der kommer en ny pige, så føler jeg, at jeg skal hjælpe hende til at have det godt. I sidste ende er der nok en loyalitet overfor virksomheden (dansk hustru).

Disse forventninger måtte kvinderne nøje efterleve, hvis de ville undgå konflikter. I modsat fald kunne de risikere at blive ekskluderet fra fællesarrangementer. Som det bliver nævnt:

Der er nogle outsiders, og så er der nogle folk, der ikke kan klare, at folk er anderledes. Og janteloven den er meget dansk, og den ser du også hernede. Hvis du begynder at være lidt anderledes, så skal du ikke tro, at du er noget, og så begynder folk at snakke. Jeg mærkede det lidt, for da jeg begyndte at arbejde, dér var det utroligt hårdt for mig. Så begyndte man at glemme min eksistens, selv om der var fødselsdagsfester klokken fire, når jeg var kommet hjem, så blev jeg ikke inviteret, så – hov – vi glemte. Selv om jeg havde stået ved bussen om morgenen og sagt – nåå tillykke med dig. Man blev sådan ignoreret (dansk hustru).

En anden måde at holde gruppen samlet på var via fortællinger, blandt både medarbejdere og hustruer, om de mange problemer, danskergruppen kunne udsættes for igennem forestillinger om "de fremmede". Eksempelvis blev der fortalt skrækhistorier om dengang, danskergruppen var delt i to. Det var, ifølge informanterne, en forfærdelig tid, hvor nogle få kvinder var i stand til at så splid mellem danskerne. Man var bange for, at der ville komme nye individer til gruppen, som satte personlige interesser over fællesskabet og på den måde fik opdelt danskergruppen efter en anden målestok end det konstituerende princip "vi er alle i samme båd".

Der var med andre ord tale om en social meningsstruktur, der skabte en fælleshed omkring, hvad der var legitimt og ikke, hvordan man bidrog til gruppen og forblev inkluderet. Dette kunne observeres i praksis, i fortællinger og i potentielle sanktioner af praksisser, der ansås som forkerte. For meget kontakt til folk uden for gruppen kunne i den forstand blive sanktioneret, idet en søgen efter noget eksternt, noget uden for gruppen, af nogle blev oplevet som skadeligt og dermed truende for gruppens harmoni. Hovedproblemet var, hvis nogle af danskerne engagerede sig i eksterne relationer, som kunne give status. Det kunne ske, hvis nogle blev venner med ansatte på en ambassade.

I forholdet til de af compoundens beboere, der ikke kom fra Danmark, var der tale om lignende sociale processer. Tætte venskaber med individer fra andre lande blev ofte opfattet som problematiske og kommenteret, hvis man ikke gav danskergruppen samme opmærksomhed.

I de perioder, hvor man bare har brug for at se nogle andre – dér får man ikke lov til det. Folk siger – hvorfor ser vi dig aldrig, – hvorfor kommer du aldrig ned til poolen. Og så hvis man ikke går derned, så tror de, at det er fordi man er træt af dem (dansk udstationeret leder).

Sådanne inklusions- og eksklusionsprocesser kan siges at opretholde forestillinger om, hvem der er inde, og hvem der er ude, hvorfor de i denne sammenhæng – qua danskergruppens lukkethed – også udtrykker et forhold af kulturelle grænser mellem grupper. Disse meningsstrukturer og sanktioneringsmekanismer er derfor ikke uvæsentlige for at møde individer med anden etnisk baggrund, idet de parallelt med den inklusive integration fungerer som lukningsstrategier udadtil (Jenkins 2000, Eriksen 2001).

## Strategi og hierarki

Den organiserende idé om "at være i samme båd" var i nogle sammenhænge integrerende og i andre sammenhænge disintegrerende for det sociale livs sammenhængskraft i danskergruppen – dog uden at parolen mistede sin betydning. Direktørerne i datterselskabet havde gennem tiden gjort det til en tradition at bo i en anden compound, således at der ikke blev for meget sladder og splid mellem deres familie og de andre danske familier – særligt mellem kvinderne. Dette var nødvendigt, fordi der blandt kvinderne var en stor interesse for de sociale transaktioner, som udspillede sig inden for datterselskabet og mellem moderselskabet og datterselskabet. Interessen kom sig af, at anerkendelse og forfremmelse havde direkte betydning for familiens hverdag med hensyn til, hvilken indkomst familien havde at råde over, hvilken størrelse bil den fik at køre i, hvilke ferierejser den kom med på, hvem familien skulle dele compound med og så videre. Desuden havde hustruerne ikke deres eget arbejde at bekymre sig om og levede ifølge dem selv til dels gennem deres mænd.

Et område, hvor kvinderne strategisk kunne træde ind i den professionelle

sfære, var gennem middagsselskaberne. Det var et felt, hvor man kunne skaffe sig vigtige relationer, som på langt sigt kunne forbedre ikke kun mandens, men hele familiens position både inden for danskergruppen og i et fremtidigt job i Danmark. Når der var besøg fra "Oversøisk Afdeling" fra Danmark, var der, som en af hustruerne sagde, "næsten slåskamp om at få inviteret dem med hjem". Her handlede det om at få "impulser" udefra, men det var ikke lige meget, hvilke impulser man fik, og det var bedst, hvis de kunne anvendes i arbejdssammenhæng. Når alt kom til alt, så var familiens sociale velfærd også afhængig af, hvordan manden blev repatrieret til moderselskabet. Med andre ord var disse kampe om at få impulser udefra struktureret socialt i forhold til, hvordan de forskellige individer var positioneret i deres professionelle virke. Den professionelle position transformeres i den forstand til, hvilke sociale kompetencer og ressourcer der anerkendes socialt set. Dette har implikationer for, hvem der socialiseres med i fritiden.

Det betød, at danskergruppen ikke var præget af den solidaritet eller konsensus, som princippet om "at være i samme båd" fordrede. Dette skulle forstås i relation til, at konkurrencen i feltet virkede på den måde, at det sociale samvær skabte visse anerkendelsesformer, hvor status har betydning. I den forstand udviklede de fleste i danskergruppen en forståelse for spillet, en praktisk sans, hvor der syntes at være konsensus omkring, hvad de konkurrerede om. Dvs. at det horisontale kammeratskab var integrerende for forestillinger om at tilhøre gruppen på samme vilkår – at være lige gyldige. Men i praksis blev hierarkiske anerkendelsesformer forskudt til at gælde i fritidssfæren, hvorfor alle danskerne i gruppen i praksis ikke var lige gyldige, trods inklusionen i den samme gruppe.

Et væsentligt dilemma i praksis var derfor forskydningerne af status mellem det professionelle og det fritidsbaserede. Alle danskere havde formelt set titlen "manager", men kun otte ud af tolv var med i en såkaldt "managementgruppe". Denne gruppes status og adskillelse fra de resterende ledere blev understøttet af firmabilernes størrelser og frynsegoder i form af firmaudflugter. Opdelingen faldt naturligt, når der var tale om arbejdspladsen. Nogle havde tydeligvis mere ansvar end andre, men problemerne opstod, når den hierarkiske struktur socialt blev forskudt til at gælde i fritidssfæren. Som en dansk udstationeret leder udlagde det:

Da jeg så kommer herved, så finder jeg pludselig ud af, at der er noget, der hedder en managementgruppe, og at jeg ikke er med i den. Jeg havde sgu ikke regnet med at skulle spille i anden division. Så var der også sådan noget med, at managementgruppen de fik en tur til Jeddah med deres koner og børn og det hele, og så skal jeg stå dér og forklare de små øjne, der står der og ikke kan forstå, hvorfor de ikke skal med til Jeddah. Altså om den managementgruppe skal være med til at holde møder og alt det der uden os andre, det kan jeg godt forstå, men at det skal gå ud over min familie, det rammer sgu også min stolthed. Hvad havde det betydet, om



der var 8 eller 12 familier, der kom med til Jeddah (dansk udstationeret leder).

En hustru til et medlem af ledelsesgruppen gav udtryk for en lignende holdning:

Jeg ved ikke, hvorfor man vælger at have forskellige biler i sådan et lille firma. Det er sådan et lille firma, og så er der så meget forskel på bilerne, og så skal ledelsesgruppen lige pludselig til Jeddah. Så sidder der en skolebus med 13 børn, hvor kun 2 af dem ikke er i ledelsesgruppen og ikke skal til Jeddah. Der skulle man have lidt mere føling. Lidt mere menneskelig føling. Måske lidt kvindeligt touch (dansk hustru).

Man kunne således se, at idéen om lighed blev forskudt, idet en positionel logik var afgørende i forhold til de muligheder, de forskellige individer havde. Hierarkiet blev dermed ikke kun forskudt i forhold til den uformelle socialitet, der var på spil ved middage og sammenkomster, men slog også igennem materielt, som opdelingsprincipper og en forskelssætning mellem "os og dem", også internt i gruppen (se Bourdieu 1990). Det var netop i disse sammenhænge, at idéen om at være egalitære, at være lige gyldige, i samme "nationale familie", blev forskudt til at være hierarkisk i forhold til at netværke med forskellige folk og skabe venskabsbånd. På den måde kunne danskergruppen betegnes som en gruppe, hvor der kontinuerligt blev arbejdet for at opretholde grænser for tilladt adfærd inden for gruppen. Trods forskydningerne af hierarkiske positioner, var danskergruppens praksis integrerende for gruppens selvforståelse og sammenhold, idet idéen om "at være i samme båd" fungerede i relationen til at vide og navigere i forhold til, hvem der var inde i gruppen, og hvem der var ude.

"Vi er alle i samme båd"-sammenholdet var i virkeligheden ret skrøbeligt og uden nogen dybere form for solidaritet. Der var således ingen af danskerne, der havde planer om at vedligeholde relationerne til de andre efter hjemkomsten, på trods af at de havde boet sammen i compounden i flere år. Trods skrøbeligheden og det vedvarende sociale arbejde for at inkludere danskere i gruppen, var der ikke tale om en åbning udadtil, idet lukningsstrategierne i forhold til "det eksterne" netop blev opretholdt igennem dette vedvarende sociale arbejde. Som en af mændene sagde: "Hvis ikke vi holder sammen som danskere, kan vi jo ikke leve hernede. Vi bliver nødt til det, når vi ikke har venner eller familie".

### Intern socialisering og ekstern grænsedragning

Betydningen af intern socialisering kunne man eksempelvis observere under det frokostritual, som udspillede sig, når der var besøgende i datterselskabet. En frokost foregik således, at man sendte nogle af de indiske medarbejdere i byen efter mad fra en af de mange fastfoodkæder. Proceduren var, at når først rygten gik, at maden var kommet, så begyndte managerne at bevæge sig ind i konferencelokalet. Der blev så sat nogle store poser med burgere eller pizzaer midt på det

store konferencebord. Stedets "coffee boy" kom med sodavand, og man gik i gang med at spise. Man hyggede sig, og der var en venskabelig stemning i mødelokalet, hvor der især blev talt om dansk fodbold og kvinder.

I enkelte tilfælde var den egyptiske mellemlider eller den irske manager til stede ved frokostbordet, men de var helt udelukket fra den sociale interaktion. For det første forstod de ikke sproget, men ville uanset dette ikke kunne diskutere interne og indforståede historier og jokes. Man kunne observere, hvorledes historier, der både refererede til en dansk kontekst (fodbold) og qua at kommunikationen foregik på dansk, fik den sociale effekt, at det blev en ekskluderende mekanisme, idet der fra danskergruppens side ikke blev taget hensyn ved at forsøge sig på engelsk. I den forstand skabte danskergruppens fokus indadtil nogle sociale mønstre, der havde den effekt, at dens medlemmer sjældent blev trænet i såkaldt tværkulturel interaktion, idet mange af deres sociale praksisser fungerede som lukningsstrategier. Der var tale om mønstre, der skabtes i den kontekst, hvor udstationeringen fandt sted; en praksis, der så at sige ikke var forudbestemt, men som udviklede sig på denne måde igennem sociale interaktioner over tid. I det kommende vil vi kort relatere disse mønstre til nogle strukturelle processer, som ligeledes har betydning for anerkendelsesprocesser i udstationeringsgruppen.

## Strukturelle processer, anerkendelse og selvforståelse

Medlemmerne af danskergruppen opdagede hurtigt igennem socialisering af spillets regler, at jo højere produktivitet og indtjening de opnåede for virksomheden, jo bedre muligheder havde de i deres senere karriere; dvs. de fik en social fornemmelse og forståelse for de anerkendelsesformer, der var på spil. Generelt kan det siges, at de udstationerede i datterselskabet følte, at de udelukkende blev evalueret i forhold til salgstal, når deres præstation skulle vurderes. I den forstand var der en diskrepans mellem officiel virksomhedspolitik om tværkulturelle kompetencer og en karrieremæssig belønningsstruktur, der handlede om produktivitet og indtjening. Disse synes igen at være relateret til former for anerkendelse i moderselskabet. Vi vil se nærmere på, hvordan denne sociale struktur blev skabt og opretholdt i praksis. En udstationeret udtrykte sin forståelse af det, der blev anerkendt og belønnet, på følgende måde:

Resultater er det vigtigste. Målbare resultater. Det er meget omkring "targets" og omkostninger. Det er målbare mål, som man egentlig bliver vurderet på. Det betyder, at man er lidt egoistisk og har lidt mere motorsave på albuerne. Det fremmer egoismen, og folk de bliver nogle konkurrencemennesker. Det er ikke det at være flink, der giver points (dansk udstationeret leder).

De udstationerede var meget opmærksomme på, at de målbare resultater kunne forbedre deres individuelle muligheder efter hjemkomsten. Det betød, at der ud-

viklede sig en stærkt konkurrencepræget omgangstone og ledelsesstil, som kunne virke meget kontant og direkte på de nyankomne. Det blev ofte nævnt, at man skulle være hård for at komme igennem en udstationeringsperiode.

Man må ikke være usikker. Det virker lidt groft. Men den ledelsesfacon, man bruger hernede, den er lidt ligesom med børn. Altså, det kan ikke hjælpe noget at lade for mange ender stå åbne, fordi det kan man ikke håndtere. Det skal være rimeligt klare beskeder og en rimelig klar opfølgning på tingene. Ellers går det i skudder-mudder. Man skal være rimeligt klar i spyttet, når man har sådan et job. Det værste, man sådan set kan gøre for sig selv, det er at være usikker fra starten. Hvis man først knækker nakken sådan et sted. Det er sgu hårdt (dansk udstationeret leder).

Det blev ikke anset som væsentligt for datterselskabets lokale strategi at inddrage individer med anden etnisk baggrund i beslutningsprocesserne eller indgå i dialog med dem. I den selvforståelse og meningsstruktur, som danskergruppen praktiserede, skulle diskussioner klares hurtigt og kontant, dvs. uden for meget bureaukrati eller for mange drøftelser, hvorfor kommunikation på et andet sprog som udgangspunkt var begrænset.

Endvidere havde hovedkontoret ikke interesse i at undersøge, hvorvidt de udstationerede havde udviklet såkaldt internationale kompetencer (eksempelvis bedre sprog- og kulturforståelse). Derimod kunne direkte målbare resultater være afgørende for deres videre engagement efter hjemkomsten. Hvis datterselskabets ledelse kunne sige god for en kandidat og samtidig præsentere nogle pæne finansielle resultater, blev det antaget, at den hjemkomne havde udviklet sig efter planen. Moderselskabets værdier og strategier, det, der vurderedes efter, kom således til at knytte sig meget nært til salget i datterselskabet. Med andre ord blev disse værdier en del af den meningsstruktur, der var på spil, idet de udstationerede havde en eksplicit forståelse af, hvilke regler der blev spillet efter, og derfor en forståelse for, hvad der ville fremme deres egen karriere. Som det blev sagt: "De idealer, der er i virksomheden, det er noget med at sælge nogle varer" (informant).

Det, der var på tale, var udviklingen og reproduktionen af nogle specifikke sociale mønstre, hvor det at være god til at tjene penge ganske enkelt var det primære, hvilket må siges at være ganske logisk for en privat virksomhed. I den sammenhæng blev en tidsmæssig investering i øget kulturel tolerance ikke ansuet som produktivt af størstedelen af danskergruppen.

Hvis nogle af danskerne i for høj grad prøvede at inddrage individer med anden etnisk baggrund i dialogen i virksomheden, blev de straffet af deres kolleger. Der blev eksempelvis gjort grin med en dansker, som talte lidt arabisk, når han forsøgte at tale med arabisk talende ansatte. En dansk mellemlider havde uden om ledelsens tilsagn forhandlet sig til bedre forhold for sit team af indere og filippinere. Grundet den manglende "clearing" opfattede denne medarbejder

sine muligheder for repatriering til moderselskabet som "yderst ringe" og var ved at søge ansættelse eksternt.

Danskergruppens forståelse af spillereglerne kan i dette lys siges at være logiske, idet virksomhedens sociale historie, samt hvilke stillinger tidligere udstationerede havde opnået ved hjemkomst, var indlejret i både det sociale og det professionelle felt i datterselskabet; socialt havde de en forståelse for, hvad, der lønnede sig; professionelt havde denne meningsopretholdelse hierarkisk resonans, idet ledelsen i datterselskabet reproducerede selv samme strukturerende forestillinger. Danskerne kunne tydeligt iagttage, at på trods af manglende tværkulturel dialog var tidligere udstationerede blevet belønnet med en god stilling ved hjemkomsten:

Alle er enormt bange for, at der skal gå noget galt her det sidste halve år, inden man tager hjem. Det skal være så pænt på overfladen hernede, så ingen derhjemme kan se, om der skulle være nogen problemer. "Bare vi laver penge" – det er den, jeg får i hovedet hver gang. Alt det der med hensyn til det ene og det andet...handler i virkeligheden mest om, at alt skal se pænt ud, til når de skal have os hjem (dansk udstationeret leder).

Med andre ord havde de i danskergruppen en social forståelse af, hvad de skulle investere tid og kræfter i. I den selvforståelse, der blev praktiseret og anerkendt, blev det at involvere sig med mennesker med anden etnisk baggrund – specielt en ikke-vestlig baggrund – både set som en form for tidsspilde og som illoyalt i relation til danskergruppens forestillinger om "de andre".

Der blev brugt et hårdt sprog i kommunikationen med gæstearbejderne, og de blev ofte refereret til som "aberne". Med andre ord skabte og opretholdt man i danskergruppen nogle forestillinger om gæstearbejderne; specielt stereotyper, der producerede en ringeagt for disse arbejdere. Der var eksempelvis nogle fra danskergruppen, der mente, at man burde sætte videokameraer op i produktionen, fordi gæstearbejderne måske sad og sov i arbejdstiden. Desuden blev det foreslået at sætte videoovervågning op i gæstearbejdernes boliger, således at man kunne overvåge, om de eventuelt havde pornografisk materiale, tog stoffer eller drak alkohol. Sådanne fortællinger og nedvurderinger af de andre fik gæstearbejderne til at bruge begrebet apartheid, når de skulle beskrive situationen i datterselskabet: Som en udtalte:

We always just have to say – yes, yes. We can never say no to anything. If there is a manager saying it is night when it is day and we object, we will be fined (indisk medarbejder).

En anden gæstearbejder udtrykte en lignende opfattelse:

If you want to work in this company, you have to be like those monkeys that cover their mouth and eyes and ears. We have to be their monkeys (egyptisk mellemlider).

Danskergruppens eksklusion og eller diskriminering af individer med anden etnisk baggrund førte til store frustrationer, hvilket manifesterede og reproducerede de sociale grænser, der allerede var fungerende i praksis.

## Konklusion

Denne artikel har beskæftiget sig med de sociale inklusions- og eksklusionsmekanismer, der influerede grupperelationer i et dansk datterselskab i Saudi-Arabien. Det har været eksemplificeret via et fokus på danskergruppens praksis og meningsskabelse i en "fremmed" kontekst.

Vi har argumenteret for, at "danskheden", det familiære og på overfladen egalitære fællesskab om at forstå hinanden og "at være i samme båd" var et produkt af lokale sociale processer og dermed ikke primordiale egenskaber, der kan siges at være kulturelt determinerede. Vi trækker på et processuelt perspektiv på studiet af grænser mellem grupperinger. Med dette må fokus flyttes fra kategoriers formodede egenskaber til at se på deres anvendelse i praksis (Barth 1966); for at opnå en forståelse af grænsedragelser er det nødvendigt at se, hvordan sociale processer er sanktionerende for inklusion og eksklusion (Eriksen 2001:43; Jenkins 2000:7). Dette kan fremanalyseres, når det opstår i sociale handlinger, hvorfor det må studeres på interaktionsniveau frem for blot på et symbolsk niveau (Eriksen 2001:47).

Altså har vi forsøgt at identificere, hvordan sociale mønstre etableres i forskelligartede praksisser danskergruppen imellem. Et centralt mønster i spil er princippet om at være i "samme båd", hvor nyankomne såvel som mere erfarne udstationerede kontinuerligt opretholder fortællinger om sig selv som gruppe (at bage boller på én måde, at spille fodbold på den rigtige måde, at tage hurtige interne beslutninger, at tale dansk i frokostpausen etc.). Denne fortælling og inklusion er rettet indadtil, men den fungerer parallelt som en grænsedragning for legitime handlinger for de allerede inkluderede – og den fungerer samtidig efter nationale opdelinger: båden er så at sige kun åben for danskere. Sådanne praksisser konstituerer samtidig sociale sanktioneringsmekanismer, der gør sig gældende, hvis man som insider forsøger at lave om på etablerede sociale mønstre; fx ved at interagere med ansatte uden for danskergruppen; sanktioneringer kommer til udtryk i form af mistro, sladder, bekymring etc. Når princippet om at være i samme båd artikuleres i praksis, underspilles forskellene inden for gruppen (at nogle er utilfredse eller bekymrede for behandlingen af de såkaldte fremmedarbejdere) samtidig med, at ideer om det delte, det fælles, "den måde vi gør her" repræsenteres som delt af alle. Interne forskelle levnes dermed ikke tilstrækkelig rum til at ændre den væsentlige distinktion mellem et os og et dem.

Nok kan kritikpunkter identificeres, men at vælge inklusionen i dansker-

gruppen fra på grund af offentlig kritik eller for meget samkvem med "de andre" synes at have for store konsekvenser for aktørernes strategiske og *hverdagsagtige* muligheder. Det såkaldt egalitære forhold i gruppen af danskere er ikke fri for hierarki, hvorfor vi har inddraget Bourdieus tanke om den praktiske sans, da dette muliggør en kobling til forståelser af spillets regler i relation til de gruppedynamiske processer. Sociale processer inkluderer individer (ansatte såvel som hustruer og børn) i gruppen på bestemte vilkår. Etablerede sociale mønstre og praksisser skaber i denne forstand ikke rum til at vælge mellem mange fleksible "identiteter". Det at være med i gruppen og deltage i det anerkendte sociale spil er med andre ord socialt sanktioneret (Jenkins 2000:22).

Der produceres løbende fortællinger og forestillinger om, hvordan "man" opfører sig, og hvad man konkurrerer om. I Bourdieus optik kan man sige, at individets praktiske sans, deres forståelse af spillet og dermed muligheder for et godt fremtidigt karriereforløb udstikker en anerkendt løbebane. Dette skal ikke forstås i den forstand, at andre løbebaner er umulige, men blot at de næppe belønnes. I dette tilfælde blev penge og profit "naturligt" belønnet og samtidig blev forsøg på at forbedre kommunikationen eller forholdene for ikke-vestlige arbejdere ringeagtet socialt i danskergruppen. Et forsøg på at udvise større tolerance eller forståelse blev i den forstand oversat til et statustab i gruppen. Paradoxet er, at modstand udtrykker de sociale reproduktionsmekanismer, som fryser modstanden ude. Disse anerkendelsesmønstre og praktikker opstår ikke ud af den blå luft, men er udtryk for en vedvarende produktion af relativt stabile interaktionsformer. I denne forstand kan man tale om, at social praksis over tid genererer en form for institutionalisering; gentagne interaktioner skaber sociale mønstre, der kan siges at være meningsfulde. Dette kan dog ikke ses som udtryk for et bagvedliggende determinerende kulturelt forankret værdisæt, men skal forstås i relation til produktionen af konsensussituationer. Et mere eller mindre stabilt mønster betyder dog ikke, at ansatte per se tænker i og styres af de samme kategorier omkring virksomhedens bedste, men at det derimod er igennem social praksis, at mønstre produceres og reproducere. Således var grænse-*dragningen* mellem danskere og de andre i høj grad socialt struktureret i forhold til, hvordan historier og ledelsesstile var indlejret både i fritidssfæren og i virksomhedsfortællingen i Saudi-Arabien.

Dertil kan man sige, at de strukturelle processer – i relationerne mellem moder- og datterselskab – var med til at reproducere en hierarkisk og etnisk segregeret arbejdsdeling, hvor der trods uenighed om almindelig anstændighed ikke blev stillet spørgsmålstejn ved, at folk fra tredjeverdenslande arbejdede seks dage om ugen, fik en lav løn, havde dårlige ansættelsesvilkår og ikke mindst dårlige bo-ligvilkår. Denne organisering af mennesker og relationer accepteredes som en naturlig del af det at konkurrere på et globalt marked. Med andre ord var manglen på kulturel tolerance og respekt for gæstearbejderne ikke kun et produkt af sociale processer i danskergruppen, men også i høj grad struktureret af den måde, vestlige virksomheder skaber profit på, idet en økonomisk logik i høj

grad dominerer selvopfattelsen af menneskeligt værd. Det er i denne forstand, at det i den lokale kontekst kan forekomme meningsfyldt, at folk fra tredjeverdens lande kategoriseres som mistænkelige.

## Litteratur

- Barth, F. 1966: *Models of social organization*. Glasgow: The University Press.
- Barth, F. 1971: *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Cultural Difference*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Barth, F. 1989: "The Analysis of Culture in Complex Societies". *Ethnos*, 54(III-IV).
- Barth, F. 1995: "Other Knowledge and Other ways of Knowing". *Journal of Anthropological Research*, 51(1).
- Bennett, R., Aston, A., & Coiquhoun, T. 2000: "Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of International Assignments". *Human Resource Management*, 39(2/3): 239-241.
- Bernard, R. H. 1995: *Research Methods in anthropology, Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Bourdieu, P. 1977: *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. 1990: *The logic of practice*. New York: Polity Press.
- Bourdieu, P. 1991: *Language and symbolic power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. 1997: *Af praktiske grunde omkring teorien om menneskelig handlen*. Gylling: Hans Reitzels Forlag.
- Brewster, C. 1995: "The paradox of expatriate adjustment", in: J. Selmer (Ed.): *Expatriate management. New ideas for international business*: 115-135. London: Quorum Books.
- Brubaker, R. 2002: Ethnicity without groups. *European Journal of Sociology*, XLIII(2): 163-189.
- Edström, A., & Galbraith, J. 1977a: "Alternative policies for international transfers of managers". *Management International Review*, Special Issue 1994(1):71-82.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. 1977b: "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations". *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-263.
- Eriksen, T. H. 2001: "Ethnic Identity, National Identity and Intergroup Conflict", in: R. Ashmore, L. Jussim, & D. Wilder (Eds.): *Social Identity, Intergroup Conflict, and Conflict Reduction*: 42-68. Oxford: Oxford University Press.
- Eriksen, T. H. 2002: *Ethnicity and nationalism*. London: Pluto Press.
- Feely, A. J., & Harzing, A.-W. 2003: "Language management in multinational companies". *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2):37-53.
- Fetterman, D. M. 1989: *Ethnography: Step by Step*. Newbury Park: Sage.
- Goodwin, D., Pope, C., Mort, M., & Smith, A. 2003: "Ethics and Etnography: An Experiential Account". *Qualitative Health Research*, 13(4):567-577.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. 1997: *Ethnography, Principles in practice*. London: Routledge.
- Harris, H., & Kumra, S. 2000: "International Manager Development". *Journal of Management Development*, 19(7):607-620.

- Harzing, A.-w. 2001: "Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries". *Journal of World Business*, 36(4):366-379.
- Herzfeld, M. 2005: *Cultural Intimacy: Social Poetics in the Nation-State*. New York: Routledge.
- Holloway, W., & Jefferson, T. 2000: *Doing qualitative research differently*. London: Sage.
- Jenkins, R. 1996: "Ethnicity etcetera: Social anthropological point of view". *Ethnic and racial studies*, 19(4).
- Jenkins, R. 1997: *Rethinking Ethnicity – Arguments and Explorations*. London: Sage Publications.
- Jenkins, R. 2000: "Categorization: Identity, social process and epistemology", *Current Sociology*, 48(3):7-25.
- Miller, M., Fields, R., Kumar, A., & Ortiz, R. 2000: "Leadership and organizational vision In managing a multiethnic and multicultural project team", *Journal of Management in Engineering*, 16(6):18-23.
- Milliman, J., Taylor, S., & Czaplewski, A. J. 2002: "Cross-Cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises: Opportunity for Organizational Learning". *Human Resource Planning*, 25(3):29-43.
- Peltokorpi, V. 2007: "Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan", *International Business Review*, 16(1):68-82.
- Spradley, J. P. 1980: *Participant Observation*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Strecker, I. 1988: *The Social Practice of Symbolization: An Anthropological Analysis*. London: The Athlone Press.
- Wolcott, H. F. 1995: *The art of doing fieldwork*. Walnut Creek: AltaMira.
- Wright, S. 1994: "'Culture' in anthropology and organisational studies", in: S. Wright (Ed.): *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.
- Wright, S. 1995: "Anthropology: Still the Uncomfortable Discipline?", in: A. S. o. C. N. S. Ahmed (Ed.): *The Future of Anthropology: Its Relevance to the Contemporary World*. London: The Athlone Press.