

Sociale identitetsprocesser som barriere for udbyttet af fælles concernsprog i den internationale organisation

Af Mona Toft Madsen og Toke Bjerregård

Resumé

Internationaliseringen indebærer, at danske virksomheder skal lede aktiviteter på tværs af geografiske, organisatoriske, kulturelle og sproglige grænser. Denne artikel redegør for nogle af de ledelsesmæssige problemstillinger, som er forbundet med bestræbelserne på at lede mangfoldige, vidensintensive virksomheder gennem indførelse af et fælles virksomhedssprog som engelsk. Artiklen er baseret på en undersøgelse af en række danske virksomheder, for hvilke internationalisering er en væsentlig udfor-

dring. Undersøgelsen viser, at bestræbelser på at standardisere sprogbrugen i nogle situationer flytter ledelsens opmærksomhed væk fra sociale barrierer for kommunikation såsom gruppe- og identitetsdannelse. Ved inddragelse af perspektiver til belysning af social identitetsdannelse beskriver artiklen, hvordan ledelsen i danske virksomheder kan forstå og arbejde med identitet som en dynamisk proces og derigennem nedtone sociale grupperingsprocesser baseret på nationalitet.

Indledning

Med internationaliseringen er det blevet sværere at konkurrere på produkter og ydelser med et lavt videns- og serviceindhold. Den generelle prisstigning på arbejdskraft og råstoffer siden anden verdenskrig har skærpet internationaliseringen af virksomheder (Castells, 2000). Danske virksomheder udflytter således i stigende grad produktionsaktiviteter til områder med lave løn-omkostninger. På samme tid har det voksende krav til vidensindholdet af produkter og arbejdskraft bevirket, at den vidensintensive del af værdikæden har fået større betydning for virksomhedernes konkurrenceevne. I den forbindelse er den menneskelige mangfoldighed i samfund og organisationer nævnt som en ressource, der kan anvendes konstruktivt i forhold til internationaliseringens udfordringer (Henkoff, 1993). Det beskrives således, at organisationer, der har ansat ledere med forskellig national baggrund, har en større tendens til at se muligheder i internationalisering end organisationer med en relativt homogen ledelsesgruppe (Miller, Fields, Kumar & Ortiz, 2000). Ydermere lægges der vægt på, at den udnyttelse af forskelligartede

kompetencer, der kan opnås gennem mangfoldighedsledelse, kan føre til forretningsfordele inden for fx markedsintelligens og internationalisering af produktionen (Cox & Blake, 1991). Desuden argumenteres der for, at udnyttelse af synergier i vidensdifferentiering kan føre til bedre beslutningstagning og en højere grad af kreativitet og innovation (Bassett-Jones, 2005).

I det hele taget argumenteres der i litteraturen for, at der i en korrekt ledet mangfoldig organisation eksisterer et væsentligt potentiale for at imødekomme internationaliserings udfordringer (Henderson, 2005). At høste et sådant udbytte af mangfoldigheden er dog ikke altid let. Særligt kan kommunikationsproblemer mellem medarbejdere svække de konstruktive anvendelsesmuligheder. Et centralt virkemiddel i bestræbelserne på at mindske ulemperne ved kulturel mangfoldighed har været arbejdet med udvikling af sprogpolitikker og indførelse af et fælles concernsprog. Formålet med denne artikel er at pege på nogle af de underliggende sociale nuancer i en mangfoldig videns-organisation, der

ikke automatisk ophæves ved at indføre fælles concernsprog. Med en konstruktiv tilgang kan man anvende disse forskelligheder mere aktivt i arbejdet med at fremme identificering med kolleger på baggrund af andre aspekter end de nationale. Ledelsesmæssige implikationer fremhæves i slutningen af artiklen.

Sprog og identitetsprocesser

Nærværende artikel kombinerer teoretiske indsigter fra to forskningstraditioner: sprogforskning og teori om identitet. Disse kan tilbyde en forståelse af, hvordan lokale sociale gruppeprocesser påvirker bestræbelserne på at indføre en standardiseret sprogbrug i kulturelt mangfoldige virksomheder.

Forskere har i mange år beskæftiget sig med identitet blandt grupper i organisationer. Men de senere år har der været en stigende interesse for de ledelsesmæssige implikationer af begrebet (se Cornwell & Coote, 2005 ; Treadway, Adams & Goodman, 2005). Dette er sket i takt med, at ledelse i tiltagende grad ansues som en kollektiv proces, hvor fokus for ledelsesforskningen tidligere i væsentlig udstrækning var rettet mod individet, lederen (Hersey & Blanchard, 1982; Peters & Waterman, 1982; Zaleznik, 1977; Conger, 1989; Bass, 1994).

De første definitioner på identitet centrerede sig hovedsageligt om individets selvforståelse (se eksempelvis Mauss, 1985). Mead, oversat fra Hatch and Schultz (Hatch, 2002), definerer identitet som noget, der "opstår i en proces af social erfaring og aktivitet, med andre ord, udvikler sig i det pågældende individ som resultat af hans/hendes relation til denne proces og til andre individer i processen". Det blev dog hurtigt klart for identitetsforskere, at individet ikke er i stand til at leve op til alle sociale krav og forventninger og derfor er i en kontinuerlig forhandlingsproces om identitet og roller (Albert & Whetten, 1985). I dette perspektiv ansues individet ikke som værende født med én og kun én specifik identitet og forudsættes ej heller over tid at modnes ind i en fast og konsistent identitet (Watson, 1994). Derved er identitet blevet begrebsliggjort som værende opretholdt i kraft af en social kontekst.

I sit tidligste arbejde med 'social identitetsteori' (SIT) beskrev Tajfel (1974: ; 1982), hvordan social identitet fungerer som en socio-psykologisk kategorisering, der trækker på individets viden om et tilhørsforhold til specifikke grupper. Det er ifølge Tajfel & Turner (1979) denne viden, som sammen med en følelsesmæssig tilknytning skaber social identitet. Fra dette udgangspunkt argumenterede Tajfel for, at individet subjektivt kategoriserer andre i sociale grupper og ved at gøre det også evaluerer sig selv og andre i henholdsvis positive og negative termer.

Med andre ord handler social identitetsteori om, hvordan individer ser sig selv i forhold til en gruppe. Dette indebærer, at man på samme tid vurderer gruppen i forhold til andre grupper. Man sammenligner folk, der er inden for gruppen, med folk, der er uden for, og opnår således på sin vis sin sociale identitet både i kraft af det, man er, og det man ikke er. Identitetsdannelse sker med andre ord gennem grænsedragning og fremhævelse af forskelle (Bourdieu, 1998). På denne måde vil der hver gang, der opstår en in-group, også være en out-group, og der kan opstå en form for konkurrence mellem forskellige sociale identiteter (Gudykunst, 2004). Begrænsningen ved denne identitetstilgang er imidlertid, at den fremhæver social kategorisering gennem en enkelt variabel og oftest undlader andre mulige variable.

Baseret på begreber som identifikation, identitetskonstruktion og identitetsarbejde (fx Carr 1998; Jenkins, 2004; Thomas, 2002, Alvesson & Willmott, 2002, Watson & Harris, 1999; Watson, 1994) er ledelsesstudier dog ydermere skudt op, som betragter identitet dynamisk, fragmenteret, mangefacetteret og ikke mindst som forankret i lokale kontekster. Med denne tilgang til identitet vil det, at man taler samme sprog (for eksempel har engelsk som concernsprog) ikke automatisk føre til, at man identificerer sig med hinanden. Omvendt kan man godt identificere sig med hinanden uden at tale samme nationalsprog. Identitet ansues som en proces, igennem hvilken individer finder forskellige fællesskaber, der imidlertid løbende opløses, genetaberes, suppleres med og erstattes af andre fællesska-

ber, der bygger på andre identifikationer.

Budskabet i nærværende artikel er i lyset af den processuelle identitetstilgang, at sproget kun danner ramme for én blandt mange mulige identifikationer, men at sproget alligevel på bekostning af andre sociale aspekter ofte anskues som værende den centrale forklaring bag problemer på arbejdspladser med internationale medarbejdergrupper. Med andre ord er antagelsen ofte, at sprogforskelle skaber støj og misforståelser i kommunikation, og at hvis man blot taler samme sprog, vil man have samme forståelse af en situation.

Vi vil i den empiriske del af artiklen udpege eksempler på, hvorledes manglende kommunikation og identificering ofte forklares med sproglige barrierer, også i tilfælde hvor det er underliggende sociale elementer, der synes at hindre kommunikation.

Forskningsdesign

Sammenhængen mellem kulturel mangfoldighed og identificering søges i nærværende artikel belyst på baggrund af en interviewundersøgelse med ansatte i en række danske virksomheder (se appendix for oplysninger om case-virksomhederne). Interviewene er hentet fra et ph.d.-projekt (Lauring, 2005) og er foretaget ud fra en semistruktureret tilgang, hvorved nye synspunkter og temaer kontinuerligt er blevet indført som nye spørgsmål til informanterne (Kvale, 1996; Wadel, 1991). Dermed er projektet påbegyndt eksplorativt og har efterhånden fokuseret mere på nogle enkelte gennemgående temaer (Alvesson, 2003). På den måde har undersøgelsesstrategien kombineret en åbenhed over for lokale synspunkter med en systematisering i indsamlingen (Fontana & Frey, 1994). Selve interviewene er blevet udført som en guidet dialog mellem forskeren og informanten (Bernard, 1995). Interviewene tog omkring en time og blev udført i et kontor eller et tomt mødelokale. 60 % af de adspurgte havde ledelsesmæssige erfaringer. For at få adgang til organisationerne blev nøglepersoner, der havde erfaring med kulturel mangfoldighed, identificeret og kontaktede per telefon. Derfra blev der anvendt en snow-

ball teknik, hvor folk blev spurgt, hvem det var relevant at tale med til at identificere yderligere informanter med indsigt i problemstillingen (se Bernard, 1995).

Under interviewene blev der taget grundige noter, som blev indskrevet umiddelbart efter udførelsen. Dette blev udarbejdet til en rapport, som blev sendt til samtlige informanter. Her blev informanter bedt om at kommentere på resultaterne, og disse kommentarer er blevet tilføjet til datamaterialet.

Datamaterialet er analyseret gennem en indeksering af interviewudsagn. Først blev interviewene læst igennem og kodet ud fra forskellige temaer. Derfra er der opstillet et taksonomitræ med underliggende kategorier i forskellige niveauer (Bernard, 1995; Spradley, 1980). Det er ud fra det opdeltede og kategoriserede materiale, at artiklen har taget form (Geertz, 1988; Van Maanen, 1988).

Empiriske fund: kultur, sociale grupper og kommunikationsproblemer

Manglende uformel snak og humor/kommunikation --- En konsekvens af sprogproblemer?

I flere virksomheder betragter danskere de engelsktalende medarbejdere som værende uden for den in-group, de selv tilhører. Sprogproblemer opleves i nogle situationer som en barriere for at diskutere og udnytte viden og nye idéer. Kommunikation på et tillært sprog bliver mere unuanceret og kan derved hæmme informationsdeling. En personalechef udtrykker det således:

Som en global virksomhed er det meget naturligt for os at møde andre kulturer. I en mødesituation kan det dog være lettere bare med danskere. Møderne bliver lidt mere formelle, når de foregår på engelsk end på dansk.

Kravene til sproglig tilpasning kan være et problem i virksomheder. Flere steder forsøger man at holde en del af kommunikationen på engelsk, men de fleste steder er det alligevel nødvendigt at kunne dansk for at få det fulde

udbytte af arbejdssituationen. Uden dansk kan man kun lige varetage den opgave, som man er sat til, men går glip af alt det uden om. Derved er der mulighed for, at man mister den sociale kontakt med kollegaer. En medarbejder forklarer eksempelvis:

Der var lidt problemer, da vi havde en ukrainer, som ikke kunne dansk overhovedet. Han kunne ikke engang sige goddag. Jeg er ret sikker på, at det var sproget, som gjorde, at det ikke gik. Der var ingen daglig samtale.

De sproglige forskelle ses af interviewpersonerne som en meget væsentlig udfordring for mangfoldighedsledelse. På overfladen handler de oplevede problemer i virksomhederne ofte om, at udlændingene ikke taler tilstrækkeligt dansk eller engelsk, eller endda at danskerne ikke vil tale engelsk i tilstrækkeligt omfang. En mellemleder beskriver eksempelvis, at han personligt selv ville tillære sig et fremmedsprog, hvis han skulle arbejde i et andet land, og at det derfor ikke er rimeligt, at danskere skulle tale engelsk i virksomheden. En anden leder oplever ligeledes, at et møde på engelsk bliver mere formelt. *"Det er svært for de fleste at udtrykke sig på samme måde som på dansk. Sådan noget som småjokes udebliver. Det gør, at der ikke bliver smilet så meget, og det tror jeg kan være vigtigt"*. Det er i mange tilfælde først og fremmest de sproglige forskelle, der bliver fokuseret på frem for andre barrierer, der kan have organisatorisk og kollegial betydning. Udlændinge hhv. danskere danner sociale grupper på baggrund af sproglig kategorisering. I et identitetsperspektiv er det her nogle sociale eller kulturelle identifikationer, der mangler, snarere end det er et problem, at man ikke sprogligt forstår hinanden.

Sociale relationer

Én ting er således de reelle sprogproblemer, som kan hindre kommunikation. Noget andet er imidlertid den forskel, der rent socialt skabes på baggrund af nationale forskelle. Nogle udenlandske medarbejdere mener for eksempel, at deres viden ikke anvendes ordentligt, idet de ikke er i stand til at deltage i small talk grundet

sociale gruppedannelser. Hvor de i begyndelsen forsøger at bryde dette mønster for at komme igennem med deres idéer, tilpasser de sig efterhånden situationen. Det kan betyde, at det tager endnu længere tid for dem at forstå de procedurer og rutiner, der arbejdes efter. En italiensk medarbejder beskriver således, at det til at starte med var svært at kommunikere med andre i virksomheden, og at hun ingen kendte: *"People were nice, but if you asked them something they would just answer things exactly. They didn't understand that I tried to start a conversation"*. Ovenstående citat illustrerer et eksempel på, at en interviewperson oplever, at hendes forsøg på at opbygge sociale relationer mislykkes, og at hun bliver afvist. Umiddelbart kan dette ses som en konsekvens af sprogbarrierer, men der kan argumenteres for, at hun bliver udstødt på baggrund af en social kategorisering, som ikke nødvendigvis skyldes sproglige problemer.

Blandingen af etniske og sproglige forskelligheder i mangfoldige organisationer kan føre til gruppedannelser baseret på social inklusion og eksklusion af medarbejdere. Nogle udenlandske medarbejdere oplever dette ved, at de føler sig afskåret fra det sociale liv. *"Some of my colleagues are put in a box. If I say no to learn to speak Danish, the effect would be that I would be isolated"*.

Derved risikerer udenlandske medarbejdere at blive holdt uden for kommunikationen, men denne problemstilling opstår også, når udenlandske medarbejdere ikke selv gør tilstrækkeligt for at blive integreret. En medarbejder forklarer således – *"You could also blame me, because I am also responsible. But I am not fully integrated myself. And you have to do it the Danish way if you want to change things"*.

Sproglige forskelle som middel i sociale afgrænsningsprocesser

Mange udenlandske medarbejdere oplever, at de bliver betragtet som en out-group og opbygger deres egen identitet omkring det at være ikke-dansker. Det kan føre til konflikter både under møder og i den daglige kommunikation, eksempelvis i kantinen, hvis folk taler på deres

modersmål og på den måde holder andre uden for. Nogle personer finder en sådan praksis meget uhøflig. Især folk fra engelsksprogede lande i internationale virksomheder. De er ofte ikke vant til at skulle føre kommunikationen på et mindre komfortabelt sprog og har svært ved at sætte sig ind i andre nationaliteters behov for at tale deres eget modersmål. Når man taler sit nationalsprog, er det ikke altid et udtryk for, at man ikke er god nok til concernsproget (ofte engelsk). Det kan ofte skyldes, at man identificerer sig med mennesker med samme nationalsprog, fordi man har nogle fælles oplevelser i bagagen, som man også kunne have haft med de engelsktalende, hvis de havde været i virksomheden længere, eller hvis der var blevet gjort mere for at dyrke et fællesskab.

Internationaliseringen kan føre nogle negative gruppeprocesser med sig, hvis ikke der fra ledelsens side bliver gjort nok for at modarbejde dette. Selv om man flere steder gør en del for, at udlændingene skal tilpasse sig de danske arbejdsmåder, så bliver der ikke altid gjort så meget for at få danskerne til at integrere på lige fod. Dette kan afskære udenlandske medarbejdere fra væsentlige informationer. En sydeuropæisk medarbejder forklarer eksempelvis, at de danske medarbejdere sidder adskilt fra de udenlandske medarbejdere under frokostpauserne:

The small talk is just in Danish. And sometimes the small talk gives a lot of information. It gives you an idea of what is really happening. It is something I really miss.

Konklusion og praktiske implikationer

Virksomheder skal i stigende grad lede aktiviteter, som involverer kulturelt forskelligartede vidensarbejdere, partnere og markeder. Indførelse af fælles sproglige standarder kan være en måde at udnytte den viden, som en etnisk mangfoldig medarbejdergruppe besidder i forhold til udenlandske leverandører og markeder. Denne artikel har beskrevet, at indførelse af standardiserede sprogpolitikker imidlertid ikke altid er en let opgave, og at der kan følge mange ledelses-

Sproget er det centrale redskab for kommunikation i en organisation, men der ligger oftest dybere lag af indsigt og tilhørsforhold under dette. I citatet ovenfor bliver sproget anvendt som forklaring på, at interviewpersonen ikke er en del af small talk. Det er ikke nødvendigvis et sprogproblem, men kan sagtens være et udtryk for, at nogle kulturelle og historiske hændelser og ritualer er en del af identificeringen blandt organisationsmedlemmerne, som den udenlandske medarbejder ikke er en del af, fordi hun ikke har oplevet de samme ting i organisationen. Man kan dog let føle sig uden for gruppen, hvis man ikke behersker kommunikationsformen fuldt ud også i de tilfælde, hvor det ikke er sproget, der er barrieren. Med en udenlandsk medarbejders ord:

What happens mostly is that people would get together and talk Danish, if you do not, then you will not be invited. You will not be put in the active discussion. It is the social things that are the problem. It is very hard to become part of it. (Medarbejder, Centraleuropa).

Her kan man således se, at sproget er væsentligt for identitet. Det er ikke nødvendigvis et problem at tale sammen i arbejdsmæssige sammenhænge. Alligevel skaber sproglige forskelle nogle uhensigtsmæssige kommunikative barrierer på grund af det sociale aspekt, som knytter sig til sprogbrug.

og personalemæssige vanskeligheder med i processen. Betydningen af sproglige forskelle kan eksempelvis overtrumfes af sociale gruppedannelsesprocesser, som kan føre til kommunikationsproblemer i den daglige interaktion mellem medarbejdere. Der kan forekomme et betydeligt videnstab, hvis medarbejderne med anden etnisk baggrund ikke integreres og får del i den vigtige small talk på arbejdspladsen.

Nogle tiltag, som ledelsen og kommunikationsafdelingen kan være med til at understøtte, vedrører den sprogpolitik, som anvendes i virksomheden. Hvis man vil opfattes som en reel international virksomhed, er en konsistent international sprogpolitik nødvendig. Men dermed er alle problemer ikke løst. På grund af sprogets tendens til at føre til social kategorisering, er det nødvendigt også at skabe bånd mellem forskellige medarbejdergrupper. Ledelsen vil skulle forsøge at skabe synlighed om andre fællesskaber end de sproglige. Man kan fremhæve de strategiske fordele, der er ved kommunikation på tværs af kulturelle og sproglige barrierer.

Implikationer for ledelse

For at fremme kommunikationen i en multinational organisation er det nødvendigt, at ledelsen ikke kun belønner målbare individuelle præstationer, men også initiativer der understøtter kollektivet på tværs af kulturer. Blandt andet kan man ved at promovere kollektive præstationer, der går på tværs, på sigt sætte fokus på værdien af at samarbejde, også selvom det kræver, at man kommunikerer på engelsk. Dette skal selvfølgelig løbende bakkes op af ledelsen gennem klare og stringente budskaber om, hvad der belønnes i organisationen. Ligeledes bør der etableres en platform for uformelt samvær, fx gennem sociale arrangementer og/eller teambuilding aktiviteter. I kraft af sådanne arrangementer vil det være muligt for de enkelte medarbejdere at finde sociale fællesskaber og gruppetilhørsforhold. Det kunne for eksempel vise sig, at man, ligesom sin udenlandske kollega, havde en specifik faglig interesse, gik på jagt, spillede håndbold eller lige var blevet far

Summary

Internationalisation implies that Danish firms should coordinate activities across organisational, cultural and geographic boundaries. This article describes some of the managerial challenges related to managing a culturally diverse workforce in knowledge-intensive firms by introducing a shared corporate language such as English. The article is based on an empirical study of a number of Danish firms that perceive internationalisation as a major strategic

eller mor. Det skaber sociale identiteter, som ikke er baseret på sproget. På denne måde er der potentiale for at opbygge commitment og fællesskabsfølelse på trods af sprogbarrierer. Hvor interaktionen mellem mennesker fra samme kultur oftest udvikles mere eller mindre automatisk, er der på tværs af kulturer behov for en hjælpende hånd til at overvinde de barrierer, der ligger i form af sproglige inklusions- og eksklusionsprocesser.

I et identitetsperspektiv kan man argumentere for, at ledelsens opgave bliver at fungere som rollemodel og at flytte fokus fra social kategorisering, hvor man danner stereotyper på baggrund af nationalitet, til identificering som en dynamisk proces, hvor medarbejdernes fokus på kollegers unikke egenskaber bredes ud.

Det er vigtigt for multinationale virksomheder at erkende, at man ikke kan klare internationaliseringen gennem engelskkurser til alle medarbejdere. Der er nødt til at ligge mere bag, idet sproget ikke bare er en kanal, man anvender som kommunikationsmiddel, men på samme tid er omdrejningspunktet for social kategorisering. Ledelsens fokus bør således være på:

- Sprogets konstruerende egenskaber i forhold til den sociale virkelighed (også når ordlyden er ens)
- Identiteters dynamiske og mangefacetterede karakter
- Potentielle fællesskaber, der rækker ud over sprogkompetencer
- Belønning af vidensdeling og kollektive præstationer

challenge. The study demonstrates that, in many situations, endeavours to standardise language usage distract management attention from the social barriers to communication created by group and identity formation. By including perspectives on social identity formation, it is demonstrated how Danish management can understand and work with identity as a dynamic process, thereby counteracting social segregation processes based on nationality.

Litteratur

- Albert, S., & Whetten, D.:** Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-95, 1985.
- Alvesson, M.:** Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organisational Research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33, 2003.
- Alvesson, M. & Willmott, H.:** Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619-644, 2002.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.:** Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London: Sage 1994.
- Bassett-Jones, N.:** The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 169-176, 2005.
- Bernard, R. H.:** Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches. Thousand Oaks: Sage 1995..
- Bourdieu, P.:** Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste. London: Routledge, 1998.
- Carr, A.:** Identity, compliance and dissent in organizations: a psychoanalytic perspective. *Organization*, 5(1): 81-99, 1998.
- Castells, M.:** The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture [2 ed.]. Oxford, Malden (Mass.): Blackwell Publishers, 2000.
- Conger, J. A.:** Leadership: The art of Empowering Others. *Academy of Executive Management*, 3(1): 17-24, 1989.
- Cornwell, T. B., & Coote, L. V.:** Corporate Sponsorship of a Cause: The Role of Identification in Purchase Intent. *Journal of Business Research*, 55(3), 268-276, 2005.
- Cox, T. H., & Blake, S.:** Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-58, 1991.
- Fontana, A., & Frey, J. H.:** Interviewing: The Art of the Science. In N. Denzin and Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 361-376. London: Sage 1994.
- Geertz, C.:** Works and Lives: The Anthropologist as Author. Stanford: Stanford University Press, 1988.
- Gudykunst, W. B.:** Bridging Differences: Effective Intergroup Communication. London: Sage Publications 2004.
- Hatch, M. J. & Schultz, M.:** The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018, 2002.
- Henderson, J. K.:** Language Diversity in International Management Teams. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 66-82, 2005.
- Henkoff, R.:** Winning the New Career Game. *Fortune*, July 12: 46-49, 1993.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H.:** Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.
- Jenkins, R.:** Social identitet. Forlaget Academica 2004.
- Kvale, S.:** Interviews an Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: Sage 1996.
- Lauring, J.:** Når organisationen bliver mangfoldig- Om videndeling og interaction i etnisk mangfoldige organisationer. Upubliceret Ph.d. afhandling, Handelshøjskolen, Århus Universitet 2005.
- Mauss, M.:** A category of the human mind: The notion of person; the notion of self. In S. C. a. S. L. M. Carrithers (Ed.), *The category of the person*. New York: Cambridge University Press, 1985.
- Miller, M., Fields, R., Kumar, A., & Ortiz, R.:** Leadership and Organizational Vision in Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team. *Journal of Management in Engineering*, 16(6), 18-23, 2000.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H.:** In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982.
- Spradley, J. P.:** Participant Observation. New York: Holt Rinehart and Winston, 1980.
- Tajfel, H.:** Social Identity and Intergroup Behaviour. *Social Science Information*, 13, 65-93, 1974.
- Tajfel, H.:** Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39, 1982.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.:** An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47. Monterey: Brooks/Cole Publ., 1979.

Thomas, R.: Losing the Plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1): 71-93, 2002.

Treadway, D. C., Adams, G. L., & Goodman, J. M.: The Formation of Political Sub-Climates: Predictions from Social Identity, Structuration, and Symbolic Interaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 201-209, 2005.

Van Maanen, J.: *Tales of the Field. On Writing Ethnography.* Chicago: University of Chicago Press 1998.

Wadel, C.: *Feltarbejd I Egen Kultur: En Innføring I Kvalitativt Orienteret Samfunnsforskning.* Flekkefjord: Seek. 1991.

Watson, T. & Harris, P.: *In Search of Management- Culture, Chaos and Control in Managerial Work.* London: Thomson Learning, 1994.

Watson, T; Harris, P.: *The emergent Manager.* Sage Publications, London 1999.

Zaleznik, A.: Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78, 1977.

Appendix

Virksomhed	Interview Dk/Udl.	Ejerskab Størrelse/	Medarb.	Region	Int. placering	Sprogkrav
01. Danisco	4 -2/2	Privat	>1000	Århus	Int.koncern	UK
02. Terma	1 -0/1	Privat	>1000	Århus	Int.koncern	UK
03. Novo	10-2/8	Privat	>1000	København	Int.koncern	UK
04. TDC callcent.	1 -0/1	Privat	>100	Sønderborg	Dk	UK
05. Cristplant	1 -1/0	Privat	>100	Århus	Dk- Int.	UK
06. Siemens	4 -2/2	Privat	>1000	Ålborg	Int.koncern	UK/DK
07. Ericsson	3 -1/2	Privat	>1000	Struer	Int.koncern	UK
08. Estructure	3 -2/1	Privat	>10	Århus	Dk	UK/DK
09. Bilka	18-9/9	Privat	>1000	Århus	Dk	DK
10. SSI	7 -3/4	Offentligt	>1000	København	Dk	DK
11. Panum	11-6/5	Offentligt	>10	København	Dk	UK
12. Bibliotek	7 - 5/2	Offentligt	>10	Århus	Dk	DK
13. Børnehave	2 - 0/2	Offentligt	>10	Århus	Dk	DK
14. Hjemmepleje	10- 5/5	Offentligt	>10	Århus	Dk	DK