

# Dynamikken i interkulturel identitetsdannelse: Et antropologisk perspektiv

Jakob Lauring, Anders Klitmøller & Jannie Martensen

## Abstract

Denne artikel fokuserer på betydningen af social identitet for flerkulturel ledelse. Forfatterne argumenterer for, at den hidtidige forskning på området har været præget af en lineær opfattelse af social identitet i tværkulturelle organisationer. Selvom denne tilgang har været væsentlig for vores forståelse af virksomheder præget af kulturel forskellighed, kunne både forskere og praktikere udvide deres forståelse ved at anlægge et processuelt og mindre statisk perspektiv på skabelsen og opretholdelsen af social identitet. Dette illustreres igennem data indhentet i et danskejet selskab i England, som belyser de negative konsekvenser ved skabelsen af social identitet. For at imødegå dette foreslår forfatterne tiltag som sprogtræning og interkulturelle gruppeøvelser.

## Indledning

Den øgede internationalisering af forretningsverdenen har nødvendiggjort, at virksomhedsledere i stigende grad må forholde sig til problematikker omhandlende interaktion mellem individer, grupper og organisationer på tværs af økonomiske, kulturelle og nationale grænser (Friedman 1995; Cheney, Thøger et al. 2004). I det følgende vil vi fokusere på, hvordan medarbejdere i internationale virksomheder skaber tilhørsforhold og meningsfællesskaber i forhold til bestemte grupper i organisationen. Denne sociale identitetsproces kan have negative konsekvenser for den tværkulturelle organisation, idet den nyere forskning på området viser, at identitetsprocesser kan medføre social eksklusion og marginalisering af enkelte medarbejdere eller grupper. Derved kan internationaliseringen af en organisation have utilsigtede konsekvenser for den daglige ledelse af virksomheden og påvirke organisationens overordnede performance.

Den hidtidige litteratur inden for tværkulturel ledelse har anlagt et lineært perspektiv på relationen mellem parametrene: kultur og social identitet (se Chrobot-Mason, Ruderman et al. 2007; Joardar, Kostova et al. 2007; Vora and Kostova 2007). Selvom denne tilgang har givet ledelsesforskere centrale indsigter i individuelle og sociale parametre for adfærd i flerkulturelle organisationer, har de seneste årtiers intensiverede globalisering medført en øget kompleksitet af de

identitetsprocesser, der kendetegner den moderne flerkulturelle virksomhed. Derved problematiseres en lineær og én til én forståelse af national identitet, hvilket nødvendiggør et perspektiv, som bedre sætter praktikere og ledelsesforskere i stand til at forstå nuancerne i de identitetsproblematikker, der kendetegner moderne virksomheder (Giddens 1997; Bauman 1999).

Vores ønske med denne artikel er derfor at anlægge et perspektiv, som i højere grad fokuserer på de processuelle og kontekstspecifikke faktorer, der har indflydelse på den daglige identitets- og gruppedannelse på arbejdspladsen. Derved søger vi at give virksomhedsledere indsigt i de sociale processer, som kendetegner den globaliserede flerkulturelle arbejdsplads og at illustrere problematikker i mødet mellem forskellige individer og grupperinger i virksomheden.

Artiklen gennemgår den traditionelle ledelsesteoris psykologisk inspirerede opfattelse af identitetsdannelse i flerkulturelle virksomheder, hvorefter vi belyser, hvordan antropologiske teorier kan bruges til ny forståelse af identitetsdannelse. Dette illustreres igennem en case fra en danskejet virksomhed i England og diskuteres med henblik på at identificere problematikker, som ledere i flerkulturelle virksomheder skal være opmærksomme på.

### **Social identitet og interkulturel interaktion**

Inden for traditionel ledelsesteori har man hovedsageligt anvendt en socialpsykologisk tilgang til at forstå identitetsbegrebet (Tajfel 1982; Hogg and Terry 2000). Forskellige kategoriseringer mellem individet og gruppen opfattes som en måde, hvorpå individet kan mindske usikkerhed og samtidig opretholde og skabe selvtilid gennem sammenligninger, der favoriserer individets egen gruppe (Abrams 1989; Kulik and Ambrose 1992; Brown 2000). Dette er en tendens, der kan generere erkendelses- og opfattelsesforskelle samt bidrage til en diskriminerende adfærd de forskellige grupper imellem (Hsee 1996). Problemerne opstår i særdeleshed, når denne type af sociale sammenligninger anvendes i forretningsmæssige beslutningsprocesser og i forbindelse med evalueringer af andres succes (Tenbrunsel, Wade-Benzoni et al. 2000). Medlemmer af én gruppe nyder et højt niveau af tillid, interaktion, støtte og belønning, mens andre grupper mødes med negative følelser (Mackie, Devos et al. 2000). Derved får medlemmerne af ens egen gruppe store fordele, mens medlemmer af andre grupper nægtes adgang til værdifulde muligheder (Vecchio 1997). Vi vil argumentere for, at et sådant perspektiv indeholder visse problematikker i forståelsen af interkulturelle forhold. Når eksistensen af et identitetsfællesskab sættes i forbindelse med et nationalt tilhørsforhold, som var det en fast konstruktion i forholdet én-til-én, er der en risiko for, at begrebet bliver deterministisk og statisk. Den statiske opfattelse og forklaring af social identitet er desuden under øget pres grundet globaliseringen, som medfører, at de situationer, hvor individet benytter sig af forskellige dele af sin identitet, til stadighed bliver flere og mere komplekse (Giddens 1996; Søderberg and Holden 2002). Derfor kan det med et sådant perspektiv være en udfordring for ledere at opnå en mere nuanceret forståelse for de kontekstuelle faktorer, der påvirker identitetsdannelse.

En måde at imødegå og udfordre en lineær tilgang til social identitet er ved at benytte antropologisk teori, hvor man fokuserer på de interaktions- og forhandlingsprocesser, som finder sted i kontakten mellem forskellige grupper, og som danner grobund for social identifikation (Herzfeld 2005). Det antropologiske fokus er derfor på skabelsen og opretholdelsen af sociale grænser frem for på de mere faste kategorier som sprog, race, nationalitet, der tilskrives gruppen, og som kendetegner den traditionelle ledelseslitteratur (Barth 1971). Nationalitet og etnicitet bliver på denne måde i mindre grad et spørgsmål om indhold og substans, eller hvad Barth kalder for »*the cultural stuff*«, men nærmere et spørgsmål om de sociale processer, som skaber, organiserer og bevarer grænserne for identifikation og forskellighed mellem forskellige fællesskaber. I tråd med dette ses sociale og kulturelle grænser som et resultat af fortløbende veksling mellem inklusion og eksklusion, som både sker gennem kategorisering af forskelle og gennem socialiseringen.

Det antropologiske bidrag til forståelsen af social identitet er med andre ord, at grupper ikke bør opfattes som statiske enheder (hvad enten de er etniske eller nationale), men som kontekstbestemte og kontinuerligt foranderlige størrelser. Etnisk og national identifikation er således både situeret og kontekstuel. Identifikation er udledt af sociale forhandlinger, der ikke nødvendigvis bygger på objektive kriterier eller observerbare karaktertræk. I antropologisk teori ses organiseringen af identiteter derfor som en kontinuerlig proces, der gennem interaktionen konstant konstrueres og rekonstrueres (Anderson 1990; Sackmann and Phillips 2004). Identitet skal på denne måde forstås som en modulérbar størrelse, der kan skifte form afhængigt af situationen (Sökefeld 1999).

Vi foreslår derfor, som Jenkins (1996), at man fokuserer på den kontekstafhængige og subjektive organisering af forskelle på den flerkulturelle arbejdsplads snarere end de objektive forskelle i sig selv, som det ofte har været tilfældet i den traditionelle opfattelse af social identitet inden for ledelsesteorien.

Som afrunding kan det opsummeres, at vi argumenterer for: 1) At identitet er situeret i den lokale kontekst og konstant produceres og reproduceres gennem social interaktion. 2) At kulturelle forskelle og nationale tilhørsforhold ikke må ses som et *a priori* link til formationen af sociale identitetsforskelle. 3) At tilstedeværelsen af kulturelle forskelle inden for gruppen kan lede til gruppedynamikker, som er vanskelige at forklare ud fra en lineær tilgangsvinkel, og som kan have negative konsekvenser for virksomheden.

## Metode

Artiklen er baseret på et tre måneders etnografisk feltstudie foretaget i et dansk datterselskab lokaliseret i England. Efter fem års økonomiske vanskeligheder, hvor datterselskabet havde tabt en stor del af sin egenkapital, besluttede det danske hovedkvarter at intervenere i datterselskabets drift. Hovedkvarteret formulerede en strategi for overførsel af en dansk praksis til organiseringen af datterselskabet. Dette medførte, at et større antal danskere skulle udstationeres i England for at forbedre situationen. På feltarbejdstidspunktet var der 35 udsendte fra Danmark,

mens der var 2000 ansatte i datterselskabet. Med denne strategi pålagdes datterselskabet at indføre en dansk-orienteret, mere moderne og flad organisation med mindre hierarki. Som det blev udtrykt fra hovedkvarteret, ønskede man mere åbenhed og større bemyndigelse for den enkelte.

Studiet af datterselskabet blev foretaget af to forskere, hvoraf den ene benyttede sig af deltagerobservation. Gennem en længere læringsproces i den lokale sammenhæng gives der ved en sådan metodisk tilgang mulighed for at forstå den lokale sociale organisering af interaktioner. I modsætning til interview giver deltagerobservation endvidere mulighed for direkte at registrere gruppepraksis om socialisering og grænsedragning *in situ* (Wadel 1991). I dette tilfælde havde forskeren forholdsvis frie hænder til at bevæge sig rundt i virksomheden, og i forbindelse med de regelmæssige ture rundt i organisationen blev forskeren bekendt med størstedelen af organisationens medlemmer på tværs af funktion, autoritetsniveau og nationalitet. Hvor observation, var fremherskende under forretningsmøder, var deltagelse fremherskende i forbindelse med kantinebesøg og andre sociale sammenhænge. Udover direkte observationer, engagerede forskeren sig i talrige samtaler med de ansatte, som løbende blev noteret i en notesbog. I forbindelse med feltarbejdet blev der gennemført 90 individuelle semi-strukturerede interviews, hvoraf 28 var med danskere udsendt til det engelske datterselskab. 51 af de interviewede havde ledelsesmæssigt ansvar, mens de resterende interviewpersoner var arbejdere og sekretærer. Interviewene med lederne blev foretaget i disses kontorer, mens arbejdere og sekretærer blev interviewet i ledige kontorer eller mødelokaler. Interviewene forløb som en åben dialog med samtalen som ideal (Bernard 1995). Spørgsmålene i interviewene fulgte op på tidligere udtalelser eller observationer, hvilket bidrog til en kontinuerlig udvikling af interviewguiden (Fontana and Frey 1994; cf. Alvesson 2003).

I det følgende vil vi fremlægge de væsentligste empiriske observationer indsamlet under feltarbejdet, som efterfølgende vil blive diskuteret i henhold til den hidtidige litteratur på området, med henblik på at identificere ledelsesmæssige implikationer på baggrund af studiet.

### Dansk ledelsesstil som ideal i en engelsk kontekst

Ledelsen i koncernen havde et ønske om at fremme udviklingen af fladere organisationsstrukturer i datterselskabet funderet i en dansk forestilling om ledelse:

*Jeg måtte selv bygge mit eget system op, og da jeg så snakkede med vores koordinator, så viste det sig, at jeg havde nået lige så langt som mange af de andre, så det virker egentligt som et meget dansk system. Det afspejler meget hvad vi laver i Danmark egentligt, så for mig var det ikke den store forskel. Selv om systemet ikke er af dansk herkomst så er det lidt den retning som jeg er vant til (dansk top-leder).*

De udstationerede tog hurtigt systemerne til sig og udviklede en velkendt dansk arbejdsgang, hvor det handlede om at få hænderne op af lommen og bestille noget – også selv om man var leder. Det betød, at de udstationerede blev karakteriseret som folk, der sagde, hvad de mente, men samtidigt lyttede til deres underordnede og gav dem plads til at udvikle sig og tage ansvar. Men mens nogle danskere besad tværkulturelle kompetencer og kunne indgå i den ofte vanskelige engelske kommunikation, så var der andre, som nok kunne indgå i de flade strukturer, men udelukkende fordi de kendte strukturerne fra Danmark. Denne gruppe af danske ledere var mindre fleksible og havde vanskeligt ved at omstille deres arbejdsform til engelsk praksis, hvor relationer skulle vedligeholdes i hele hierarkiet.

På denne måde syntes de danske leders sociale praksis og identitet at være fraktioneret i forhold til forestillingen om et homogent nationalt fællesskab med særlige identitetstræk. Snarere blev identitet og gruppedannelse skabt på baggrund af nogle nationalt uafhængige interkulturelle kompetencer. Samme fraktionering internt i det nationale fællesskab var også at finde blandt englænderne. Nogle engelske ledere og arbejdere manøvrerede uproblematisk i den nye kontekst. Der var dog også mange ledere, som havde vanskeligt ved at acceptere uddelegeringen af ansvar og kompetence, og folk på gulvet var ikke umiddelbart villige til at modtage træning eller *empowerment*, uden at lønnen fulgte efter.

*The flat structure is actually imposed on us here. We are forced into that because of the many Danish managers. Here we don't have a problem with going from one end of the pyramid to the other. In this flat organisation you are often confused of who you are working with. The problem in such a flat organisation is that you will experience more extremes for good and bad. If you have more hierarchy everything will be filtered both good and bad. You will be more protected (engelsk top-leder).*

Disse hierarkisk orienterede engelske ledere besad ikke de nødvendige evner for at indgå i den nye fladere virksomhedsprofil, som man var ved at udvikle i koncernen. Konsekvensen blev, at en del af disse englændere genetablerede de hierarkier, som programmerne for flade strukturer forsøgte at nedbryde. Det skabte stor forvirring omkring anvendelsen af de formelle retningslinjer. Mellemlederne var eksempelvis skuffede over, at det, af hygiejnehensyn, var blevet forbudt at ikklæde sig andet end den reglementerede kittel, så man ikke længere kunne se, at de var på ledelsesniveau. Derfor var der mange, som sneg sig til at tage slips og skjorte på, lige så snart den danske produktionsdirektør var ude af døren. Topledelsens omgåelse af virksomhedens officielle politik gjorde det også vanskeligt at ændre arbejdernes mentalitet, blandt andet med hensyn til hygiejne, således at ledelsens adfærd ofte modarbejdede de formulerede forandringer. Dette medførte, at mange arbejdere og kontorfunktionærer under gammeldags ledere på hovedkontoret anså de nye flade strukturer for »[...]kejsers nye klæder«. De stolede ikke på hensigterne og samlede nærmest på episoder, hvor ledelsen handlede imod idealerne, hvilket ikke viste sig vanskeligt.

De englændere, som havde vanskeligst ved at omstille sig til de nye organisationsstrukturer, udviklede nogle fordomme og paranoiafølelser, som de overførte på forholdet til danskerne. De blev eksempelvis bange, når danskerne snakkede sammen på dansk, fordi der måske blev snakket om dem. Det var især danskerne i de afdelinger, som bestod af mange uflexible og hierarkisk orienterede englændere, som mærkede en antagonisme og mistro i interaktionen med englænderne. Omstruktureringen betød altså, at danskerne i nogles øjne gik fra at være klassificeret som »fremmede« til at blive klassificeret som »fjender«.

*I det team jeg arbejdede i til at begynde med, der troede jeg egentlig, at jeg var en af dem, men så oplever man at ved sociale lejligheder, så bliver man skubbet til side, så er man ikke en af dem, man er dansker. Man kan høre, at de tror vi er meget sammen os danskere. De siger ofte; du snakker jo også så meget med de andre danskere. I er bare supergode venner. Når de snakker til en, så er de søde og venlige, men når man så vender ryggen til, så kan man godt høre nogle ret hårde ting. Så er man stadigvæk dansker (dansk mellemlider).*

Man kunne observere, at de hierarkisk orienterede englændere var bange for, at de blev overvåget af danskerne. Blandt dem var der mange teorier om, at danskerne havde et udbredt uformelt kommunikationsnetværk, som gik gennem alle danskerne på tværs af niveauer, funktioner og afdelinger. Dette kommunikationsnetværk kunne således bruges imod dem, ved at danskere på lave niveauer sladrede til de danske direktører. Englænderne var bange for »all the stabbing in the back«, som danskerne efter sigende foretog sig.

*For me it looks like they have put Danes in all the departments. Like the entire department in Leeds you have got all the Marketing people and the marketing director and you have got the finance director and the production director. You have Danes in all the key positions. I think people are afraid they have a different communication system. I am just saying what it looks like to me (engelsk mellemlider).*

Ifølge de danske ledere havde sådanne holdninger intet på sig. De folk, der skulle fyres, blev det, fordi de var inkompetente, altså ude af stand til at indgå i den praksis, som havde udviklet sig under den nye mere deltagende ledelse.

*Jeg snakker ikke nær så meget med danskerne, som englænderne tror. Det er denne her conspiracy teori. Hvis du snakker med danskerne så vil de sige, at de ser mig for lidt, og det er med vilje. Jeg gør meget ud af, at hvis jeg ser en dansk area manager, så ser jeg i hvert fald også de engelske managere i lige så lang tid. Der er ikke nogen der kan komme og sige, at jeg har forfordelt dem. Det er fakta. Jeg har aldrig nogen sinde taget en beslutning om en englænder eller en dansker ud fra noget input, jeg har fået fra danskere (dansk leder).*

Det var dog ikke kun englænderne, som oplevede problemer i overgangsfasen. Englændernes modarbejdelse af flade strukturer gjorde det vanskeligt for danskerne at klare deres opgaver. Mange danskere var vant til, at organisationens medlemmer, og især ledelsen, fulgte de fælles regler uden omveje. Det var ikke altid tilfældet; hvilket betød, at de af danskerne, som havde vanskeligt ved den tværkulturelle kommunikation, blev hæmmet i deres operative arbejde. Det virkede frustrerende for disse danskere, som så mente, at »englænderne ødelagde virksomheden«.

*En flad struktur, ja det er sgu mange år siden. Men vi har skiftet ledelse mange gange siden, så det gælder jo ikke mere. Der var det flade strukturer, flade pyramider, ingen vej fra bund til top, men så kom der engelsk ledelse på og så siger de – jamen hallo lad også nu få de høje pyramider ind igen, så vi kan få de lagdelinger igen. Så det gjorde man jo med det samme, efter vi fik engelsk ledelse. Nu har vi de høje pyramider, hvor der er langt til beslutningerne. Man siger noget andet, men hvis man nu tager alle lagene og så lægger nye lag ind. Det giver så plads til, at der hele tiden er nogen i hierarkiet man kan sparke til, og så får man kontrol over dem nede på gulvet. Det passer jo utroligt godt for englænderne (dansk mellemlider).*

Der hvor de ufleksible danskere kom til at arbejde tæt sammen med underordnede englændere, udviklede de udstationerede sjældent tilstrækkelige kommunikative evner til at kunne indgå i den vanskelige engelske kommunikationsform. I stedet satte de sig for, og formåede ofte, at ændre hele arbejdsgangen i deres egen afdeling således, at den kom til at passe til de flade strukturer og danske ledelsesmåder. De uddannede og udviklede deres direkte underordnede til at tage initiativer, så de kunne styre afdelingen på egen hånd. Udviklingen af disse »danskerafdelinger« blev anledning til konflikter mellem afdelingerne ledet af danskere og afdelinger ledet af hierarkisk orienterede englændere.

Man kan her se, at der med tiden opstod en national polarisering af de individer, som ikke evnede at omstille sig til et samarbejde. De klassificerede efterhånden gensidigt hinanden som »fjender«, der var farlige for deres egen gruppes integritet, fordi de kunne føre til opløsningen af de værdier og normer, de selv levede efter. Derfor forsøgte grupperinger af ufleksible individer hos begge nationaliteter strategisk at fremhæve de egenskaber som de selv besad i det organisatoriske arbejde. Der skabtes på denne måde en kompleks identitets- og gruppedannelse, som kunne identificeres både internt og på tværs af nationale kategoriseringer og fællesskaber, men som også langsomt udviklede sig til en national polarisering.

### **Fra dansk ideal om ledelsesstil til tysk praksis**

Den danske og den engelske arbejdsetik adskilte sig fra hinanden på nogle væsentlige punkter, hvilket var ophav til mindre konflikter og kommunikationsbrister. Englænderne fortalte, at danskerne tænkte meget logisk og struktureret og derfor

ikke altid var så gode til at have med mennesker at gøre – i hvert fald ikke engelske mennesker:

*The Danes are very capable of understanding their weaknesses. They have a very logical approach to that as well. They address it like mathematics – tell me exactly what I do wrong and how I can do it right. I had a Dane here and I told him you need to warm the relationship and he asked me what tactics would be best to do that. You see again a very logical approach and a lack of interpersonal skills (engelsk topleder).*

Selv om mange danskere tydeligvis var strukturerede i deres tilgang til andre mennesker, så var der flere englændere, som havde observeret, at danskerne ikke omspandt sig selv med så mange formelle retningslinjer, som englænderne gjorde. Danskerne forventede, at englænderne i en arbejdssituation selv sørgede for at strukturere ressourcerne på den mest »rationelle« måde. Problemerne opstod, når de engelske arbejdere ikke strukturerede deres ressourcer på en måde, som virkede rationel for danskerne. I de situationer følte danskerne, at de blev nødt til at finde på procedurer for englænderne, så de kunne gøre arbejdet, som det skulle gøres. Her kunne danskerne i deres frustration og mangel på forståelse for den engelske mere sensitive kommunikation virke meget kontante, hvilket straks kategoriserede dem som *German Danes*, hvorefter de engelske arbejdere gik i gang med at obstruere deres »rationelle« strukturer og processer.

*I have been working in Denmark and I find that the Danes are different from English people in their attitude to work. They expect the employees to do exactly the job they tell them but with us that is not the case. That is why people in Denmark don't have procedures as we do. They trust people to do things (engelsk mellemlider).*

Det kunne i det hele taget være vanskeligt for danskerne at klare sig i England, hvis de ikke forstod at skabe relationer og kommunikere blandt andet gennem humor. En humor, der på samme tid udlignede de sociale hierarkier i interaktionen og opretholdt de relationer, der lå til grund for strukturerne. Det var det, som mange af danskerne ikke forstod. Som ansat i England blev man nødt til at spille med på alle de små politiske spil, og man måtte ikke afslutte en diskussion for brat, selv om man var utålmodig. Hvis ikke man mestrede denne kommunikationsform, blev man hurtigt klassificeret som *German Dane*.

*What we would be looking for are the more Anglo Danes not the more Germanic type of people, the more autocratic people that think people will do something just because they tell them to. The people that would just expect that if I told them to do it they would do it, are more like the German luft waffe (engelsk topleder).*

Den nationale identitetsdannelse blev på denne måde fremhævet og brugt strategisk i visse henseender, mens den i andre kontekster ikke syntes at spille en



væsentlig rolle. Langsomt blev det dog også tydeligt, at den nationale gruppedannelse i højere og højere grad blev aktualiseret, hvilket ledte til en øget polarisering mellem de nationale grupperinger.

### Diskussion

For at kunne bidrage til forståelsen af, hvordan sociale praksisser kan anvendes i skabelsen af social identitet, har nærværende artikel undersøgt interaktionsprocesser i et dansk datterselskab i England. Feltarbejdet fandt sted under en forandringsproces, hvor en række danskere blev forflyttet til et engelsk datterselskab med henblik på at forbedre den finansielle situation. Eksemplet viser, hvordan identifikation sker under forskellige typer af sammenstød, der ofte udløses af eller forstærkes gennem konkurrence om ressourcer og anerkendelse – og ikke som a priori fastlagte kategorier. I den beskrevne case førte den proces, hvormed den sociale identitet blev skabt, til en trinvis forstærkelse af det nationale fællesskab. Under denne proces fik de etniske grænser, som under andre omstændigheder kun ville have haft en lille påvirkning på interaktionen, enten større betydning eller blev i nogle tilfælde helt ignoreret.

Empirien peger på, at polariseringen mellem individer af forskellig national herkomst er en dynamik, der skal undersøges nærmere. Den tidlige forskning om social identitet har ofte antaget et direkte lineært forhold mellem identitetsmarkører og inklusion i gruppefællesskaber, men i mindre grad søgt at beskrive de identitetsprocesser, som ligger til grund for kategoriseringen (se Giles and St Clair 1979; Tajfel and Turner 1986). I tråd med disse teorier argumenterer eksempelvis Dalton og hendes kolleger (2007) for, at individer indtræder i grupper med en social identitet, der er baseret på bestemte demografiske karakteristika. De ser blandt andet på identitetskonflikter som variabler, der er forbundet med nationale kulturforskelle, og pointerer, at mulighederne for at reducere disse konflikter skal sættes i forbindelse med de givne kulturelle værdier. I denne artikel har vi argumenteret for, at identitetsskabelsen er en dynamisk størrelse aktualiseret i konteksten. Social identitet er således ikke direkte determineret af kulturelle forskelle, men etnicitet/nationalitet kan bruges strategisk i identitetsskabelsen. Nærværende studie har dermed bidraget til forskningen omhandlende social identitet ved at skitsere de processer, hvorved identifikationer udvikles.

Resultaterne fra dette studie er også interessante sat i relation til de relativt lineære, men udbredte kulturforskels-modeller i erhvervsøkonomien (se Hall 1976; Hofstede 1991; Trompenaars and Hampden-Turner 1998). Vores forskning viser, at kulturelle udtryksformer kan udvikle sig i mødet med konteksten og »de andre«. Klassifikationen af nogle udstationerede som *German Danes* kom sig således ikke kun af englændernes manglende tolerance over for danskernes arbejdsetik og upersonlige væremåde. Både danskere og englændere var overraskede over, hvordan nogle af de ellers så demokratiske danskere kunne udvikle en meget kontant og autoritær ledelsesstil, når de kom til England. Det viser sig dog, at denne udvikling fra demokratisk dansk medarbejder til autoritativ udstationeret leder er observeret flere forskellige steder. Lars Bonderup Bjørn (1995; 1997; 1999) har undersøgt

datterselskaber i Japan og Tyskland og fandt, at danske topledere, også dér udviklede en mere kontant hierarkisk stil end de japanske eller tyske topledere, som ellers er kendt for at være mere hierarkisk orienterede end danskere. Brewster (1995) viser det samme i sin undersøgelse, hvor svenske ledere i England i løbet af få dage udviklede sig i meget autoritær retning. Man kan argumentere for, at det, som skete, var, at *German Danes* ikke formåede at udvikle deres kompetencer, så de passede til den engelske kontekst. Da de mærkede, at deres kvalifikationer ikke fungerede i den nye kontekst, anvendte de psykologiske forsvarsmekanismer for at undgå at komme ud af balance og overbeviste sig derved om, at det var omgivelserne, der var noget i vejen med (se Torbiörn 1982). Det faktum, at det var dem, som kom med ekspertisen til virksomheden, gjorde, at de endnu mere hårdnakket holdt fast ved deres gamle arbejdsmåder. Derfor blev slutresultatet, at de prøvede at tvinge en anerkendelse af deres kvalifikationer igennem, hvilket var medvirkende til, at de blev klassificeret som modsætning til englænderne. Dynamikken i denne reaktion bliver der ikke redegjort for i den traditionelle forståelse af social identitet, som den oftest fremføres i organisations- og ledelsesteori.

I og med flere og flere virksomheder bliver globale, kan nærværende resultater have vigtige implikationer for forretningsamfundet. Som leder i en international virksomhed er det væsentligt, at man er opmærksom på, at identitetsskabelse er en kompleks og dynamisk proces. Hvis man som leder reducerer sine egne og kollegers handlinger til at basere sig på enkelte kontekstuafhængige faktorer såsom nationalt tilhørsforhold, kan man overse de nuancer, som er centrale for, at man får en velfungerende tværkulturel arbejdsplads. En måde at kortlægge nuancer i identitetsprocessen er ved at analysere den relation, man som leder har til sine kolleger og medarbejdere. Specielt bør man have fokus på de situationer, hvor man bliver frustreret over samarbejdet med kolleger med anden kulturel baggrund. Som vores studie viser, vil man som leder i sådanne situationer have en tendens til at ændre adfærd, eksempelvis ved at anlægge en mere kontant og hierarkisk ledelsesstil. I stedet for at løse de interkulturelle problematikker kan konsekvensen være, at man blot forstærker den negative gruppedannelse og, som det var tilfældet i England, skaber fragmentering i ledelses- og medarbejdergruppen.

Vores studie viser også, at identitet skabes og genskabes i den daglige interaktion, og derfor, som resten af arbejdspladsen, kontinuerligt er under forandring. Det vil sige, at lederen til stadighed er nødsaget til at være opmærksom på identitetsskabelsesprocesser, der kan have negative konsekvenser for virksomheden. Lederens evne til at kunne monitorere og forstå de situationer, eksempelvis i humoren, hvor national identitet bliver brugt som identitetsmarkør, er helt central for en succesfuld ledelse af en flerkulturel virksomhed. Det er nemlig første skridt på vejen i ønsket om at imødegå og løse de destruktive modsætningsforhold, som med tiden kan være svære at eliminere. Effektive træk mod en sådan national polarisering internt i virksomheden kan inkludere sprogtræning og kulturforståelse kombineret med gruppeøvelser, der særligt fokuserer på det interkulturelle samarbejde, og som søger at give medarbejderne viden om hinanden, der rækker ud over deres nationale tilhørsforhold.

## Summary

This article focuses on the importance of social identity in a cross-cultural management perspective. The authors suggest that, so far, a linear perception has dominated the theoretical understanding of social identity in cross-cultural management research. Though this approach has been important to our understanding of firms characterized by an intercultural workforce, academics and practitioners alike could benefit from adopting a more process-oriented and less static perspective on the creation and retention of social identity. This is illustrated by the use of empirical data gathered from a Danish-owned plant in Britain, where the authors show the contextual factors that have a negative impact on the creation of social identity. To address such negative aspects, the authors suggest that cross-cultural firms implement language training and intercultural group exercises.

## Litteratur

- Abrams, D., Brown, R. (1989). »Self-consciousness and social identity: Self-regulation as a group member.« *Social Psychology Quarterly* 52: 311-318.
- Alvesson, M. (2003). »Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research.« *Academy of Management Review* 28(1): 13-33.
- Anderson, B. (1990). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London, Verso.
- Barth, F. (1971). *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Cultural Difference*. Bergen, Universitetsforlaget.
- Bauman, Z. (1999). *Culture as praxis*. Thousand Oaks, Sage.
- Bernard, R.H. (1995). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, Sage.
- Bjørn, L.B. (1995). *Danske datterselskaber i Japan. Ledelse og organisation*. København, Handelshøjskolen forlag.
- Bjørn, L.B. (1997). *Managing uncertainty in Transnational Headquarters-subsidiary interfaces*. Aarhus, Aarhus University.
- Bjørn, L.B. (1999). »Den danske leder og det globale marked – en selvmodsigelse?« *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 33(1).
- Brewster, C. (1995). The paradox of expatriate adjustment. *Expatriate management: New ideas for international business*. J. Selmer. London, Quorum Books: 115-135.
- Brown, R. (2000). »Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges.« *European Journal of Social Psychology* 30: 745-778.
- Cheney, G., L.C. Thøger, et al. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove, Waveland Press.
- Dalton, M. and D. Chrobot-Mason (2007). »A theoretical exploration of manager and employee social identity, cultural values and identity conflict management.« *International Journal of Cross Cultural Management* 7(2): 169-183.
- Fontana, A. and J.H. Frey (1994). Interviewing: The art of the science. *Handbook of qualitative research*. N. Denzin and Y. Lincoln. London, Sage: 361-376.
- Friedman, J. (1995). *Global System, Globalization and the Parameters of Modernity*. Global Modernities. M. Featherstone, S. Lash and R. Robertson. London, Sage: ??
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet, Selvet og samfundet under sen-modernismen*.
- Giddens, A. (1997). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, Polity Press.
- Giles, H. and R. St Clair (1979). *Language and Social Psychology*. London, Blackwell.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Garden City, Anchor Books/Doubleday.
- Herzfeld, M. (2005). *Cultural Intimacy: Social Poetics in the Nation-State*. New York, Routledge.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, McGraw publications.
- Hogg, M.A. and D.J. Terry (2000). »Social identity and self-categorization processes in organizational contexts.« *Academy of Management Review* 25: 121-140.
- Hsee, C. (1996). »Elastic justification: How unjustifiable factors influence judgements.« *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 66(1): 122-130.
- Jenkins, R. (1996). *Social Identity*. New York, Routledge.
- Kulik, C. and M.L. Ambrose (1992). »Personal and Situational Determinants of Referent Choice.« *Academy of Management Review* 17(2): 212-238.

- Mackie, D.M., T. Devos, et al. (2000). »Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context.« *Journal of Personality and Social Psychology* 79: 602-616.
- Sackmann, S.A. and M.E. Phillips (2004). »Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities.« *International Journal of Cross Cultural Management* 4(3): 370-390.
- Søderberg, A.-M. and N. Holden (2002). »Rethinking cross-cultural management in a globalising business world.« *International Journal of Cross Cultural Management* 12(1): 103-121.
- Sökefeld, M. (1999). »Debating Self, Identity, and Culture in Anthropology.« *Current Anthropology* 40( 4): 417-447.
- Tajfel, H. (1982). »Social psychology of intergroup relations.« *Annual Review of Psychology* 33: 1-39.
- Tajfel, H. and J.C. Turner (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, S. Worchel and W.G. Austin. Chicago, Nelson-Hall: 7-24.
- Tenbrunsel, A., K. Wade-Benzoni, et al. (2000). »Understanding the influence of environmental standards on judgements and choices.« *Academy of Management Journal* 43(5): 854-867.
- Torbiörn, I. (1982). *Living abroad: Personal adjustment and personal policy in the overseas setting*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner (1998). *Ledelse over landegrænser, sådan tackles kulturforskelle*. Greve, Børsens forlag.
- Vecchio, R. (1997). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame, University of Notre Dame Press.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbejd i egen kultur*. Flekkefjord, SEEK.