

Kommunikation i den globale organisation

.....Når man så lige får sat ansigt på

”Det er sundt at møde folk face-to-face, men en stor del klares via e-mail” er nok en god beskrivelse af den måde ansatte i den globale virksomhed kommunikerer på i dag.

Udviklingen indenfor kommunikationsmidler, teknologi og ”just-in-time”-organisationsmetoder gør det muligt at sprede produktionen over geografisk meget store områder og samtidig sikre en tids- og ressourcemæssig stram styring af produktionen. Udviklingen i den internationale logistik gør det muligt at distribuere varer fra de nye produktionssteder til markeder over hele verden, hvilket kan ses i at virksomhederne i stigende omfang flytter både produktion og administration til fx Østeuropa, Kina og Indien.

Organisationernes grænser er blevet mere flydende efterhånden som de tilpasser sig nye markeder og ny teknologi, hvor vores opfattelse af organisationer tidligere var baseret på et ’container’ metafor med klare grænser for virksomhedens kommunikation ’ud af huset’ og den mere interne kommunikation til virksomhedens medarbejdere, taler vi nu om integreret kommunikation, ’transparency’ og netværkskommunikation. Multi-nationale og multi-kulturelle projektgrupper arbejder nu på tværs af organisationer, sprog, kultur og landegrænser, ofte computermedieret via e-mail og elektroniske conferencesystemer, og kommunikation foregår – for de fleste – nu på ét fremmedsprog, engelsk.

På den baggrund startede Global Communication Research gruppen¹ ved Syddansk Universitet i 2003 et forskningsprojekt om global kommunikation i danske virksomheder støttet af Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation (SHF). Projektet, der afsluttes i december 2007, har som formål at forske i danske virksomheders håndtering af den globale kommunikation, for dermed at bibringe ny

¹ Projektet ”Global Kommunikation i danske virksomheder” har deltagelse af lektor, ph.d. Hans Jørgen Ladegaard, lektor, ph.d. Sharon Millar, lektor, ph.d. Dennis Day, lektor, ph.d. Teresa Cadierno og lektor, ph.d. Astrid Jensen, alle fra Institut for Sprog og Kommunikation, samt lektor, ph.d. Alan Firth, Aalborg Universitet. Læs mere om projektet på <http://www.humaniora.sdu.dk/gcrg/>

viden til forskning indenfor organisationskommunikation, og samtidig give de involverede virksomheder tilbagemeldinger omkring deres kommunikation.

Projektet sætter fokus på spørgsmål som:

Hvad vil det sige at kommunikere globalt?

Hvad gør kommunikationen global?

Er der bestemte standarder for hvad man gør og hvad man ikke gør?

Giver det problemer, at medarbejderne skal kommunikere om avancerede spørgsmål på et fremmedsprog, de måske ikke har lært særligt godt?

Og hvilke medier bruger man?

På trods af henvendelser til adskillige virksomheder, lykkedes det os kun at etablere samarbejde med to større virksomheder. Men samarbejdet med disse virksomheder har vist sig at være meget udbytterigt for begge parter, idet vi nu har fået en hel del nyttig data at arbejde videre med, ligesom det er vores opfattelse at også virksomhederne har opnået fordele af samarbejdet.

Fordelene for virksomhederne er, at et samarbejde med projektgruppen øger fokus på sprog og kommunikation i virksomheden, hvilket har vist sig at stimulere medarbejdernes refleksion over deres kommunikation, og hvordan den påvirker deres arbejde. Fordelene for os som forskere er, at vi får mulighed for at opnå en viden som er sjældent tilgængelig for humanistisk forskning. Denne viden er uvurderlig i forskningsøjemed, men også i relation til vores daglige undervisning og vejledning af studerende, der forbereder sig på at gøre karriere i erhvervslivet.

Et samarbejde med en virksomhed er en meget tidskrævende opgave. Det tog mellem et halvt og et helt år at etablere de fornødne aftaler med hver af vores to virksomheder; hvilket indebærer indgåelse af fortrolighedsaftale samt aftale om det etiske samarbejde imellem virksomheden og projektgruppen; denne aftale omfatter typisk vilkår for offentliggørelse, medarbejderdeltagelse m.v. Derefter bruger vi ca. et år i hver virksomhed på indsamling af data. Begge virksomheder udpegede en kontaktperson, der fungerer som virksomhedens forbindelsesled til projektgruppen. Denne kontaktperson har været nøglepersonen for et vellykket samarbejde.

I begge virksomheder indledte vi med et omfattende Internet-spørgeskema, hvor vi søgte baggrundsinformation om virksomheden og de medarbejdere, der indgik i projektet. Vi spurgte ind til informanternes sproglige baggrund, uddannelse, egen vurdering af sproglig kompetence i relation til jobkrav. Endvidere spurgte vi ind til det daglige kommunikationsmønster, dvs. i hvilket omfang den daglige kommunikation indebærer kommunikation på tværs af afdelinger i andre lande, kunde- og/eller leverandørkontakt m.m.; i hvilket omfang deres kommunikation foregår på andre sprog end dansk, og om den foregår via e-mail, brev, telefon m.m. Svarene på spørgeskemaerne dannede grundlag for en

række uddybende interviews med afdelingsledere og medarbejdere, parallelt med at vi foretog etnografiske observationer, hvor vi typisk tilbragte 1-2 dage om ugen i virksomheden igennem et halvt til et helt år. Formålet med den etnografiske observation var bla. at kunne skildre virksomheden og dens aktiviteter; fx hvem taler med hvem? Om hvad? Hvor ofte? Gennem hvilket medium? På hvilket sprog? etc. I forbindelse med disse studier fik vi tilladelse til at optage møder, både fysiske møder i virksomheden, og virtuelle møder "online". Vi fik desuden mulighed for at optage telefonsamtaler, video telefonsamtaler, almindelig kontor-snak m.m., hvilket understreger det meget tætte samarbejde, vi fik etableret med virksomhederne. Endvidere fik vi adgang til medarbejderes e-mail, hvilket giver os mulighed for at se på e-mail som kommunikationsform.

I denne artikel vil vi rapportere nogle resultater og iagttagelser fra en af vores samarbejdsvirksomheder i forhold til følgende temaer: Kultur og kommunikation, medier, samt sproglige kompetencer. Resultaterne bygger på vores indledende spørgeskemaundersøgelse (182 respondenter), samt interviews med 40 ansatte.

Kultur og kommunikation: I den pågældende virksomhed blev vi bl.a. bedt om at fokusere på kommunikationen imellem det danske hovedsæde og deres projektcentre i h.h.v. Indien og USA.

Outsourcing til Indien har betydet at mange funktioner, herunder administrative funktioner som fx help-desk, tegnearbejde m.m. er flyttet til Indien. Dette har haft stor betydning for arbejdsgange og kommunikation, idet mange medarbejdere har fået en temmelig omfattende kontakt til kolleger i Indien.

I vores undersøgelse spurgte vi bl.a ind til de kulturelle og sproglige aspekter af denne kontakt. Sprogligt møder medarbejderne et meget anderledes engelsk (den indiske variant) end det de som danskere sædvanligvis hører, hvor det især er britisk og amerikansk engelsk, der dominerer i det danske uddannelsessystem og i de danske medier. Dette viser sig ved, at flere af vores informanter oplever problemer i relation til tone og rytme, ligesom der er helt specielle sproglige stilarter. Fx hørte vi ofte at ".de har det også med at være sådan lidt florumvundne i deres ordvalg, hvor man så rammer nogle ord, som man ikke forstår". Dette fører ofte til at eventuelle telefoniske aftaler bedes bekræftet skriftligt via e-mail, ligesom enkelte afdelinger har forsøgt at løse problemet ved at opsætte web-cam, så man opnår en slags "face-to-face"-kommunikation.

Et kulturelt aspekt, der hyppigt blev kommenteret, var at indere har en anden relation til tid og kommunikation, hvor deadlines ikke har samme betydning i Indien som i Danmark, fx "der er det med en inder, at han skal have korte svartider, korte tidslinjer hele tiden – ellers er det fantasy world for ham". Denne forskel i opfattelse af tid behandles strategisk af nogle danske medarbejdere ved fx at give kortere tidsfrister end egentlig nødvendigt.

Ofte er problemerne størst, når man tror indsigten er størst. Forholdet til amerikanere ser ud til at være præget af andre frustrationer end forholdet til inderne: ” På et tidspunkt havde vi jo et kursus i indisk kultur for ligesom bedre at kunne forstå vores kollegaer i Indien. Men jeg tror, faktisk, at behovet er meget større for at få et i amerikansk kultur, fordi kulturforskellene er faktisk større mellem USA og Danmark end mellem Indien og Danmark”.

Dette kan forklares med forskelle i de indbyrdes relationer imellem danskere og amerikanere og imellem danskere og indere:

Flere kommenterede, at amerikanerne er blændende til at præsentere, til at tage teten til kurser m.m., fordi det bare er noget de har i sig, de kan alle de bløde ord, og de kan alle de gode udtryk. Der føler danskerne sig ofte slået, og så klapper de fleste i som østers, det vil sige at amerikanerne ofte får lov til at køre showet, ”.. og hvis du ser det samme kursushold på dansk i danske omgivelser – så er det helt klart en helt anden flok, der åbner sig helt op – og kan det ene og det andet – helt klart det er en sproglig barriere.” Amerikanere opfattes som gode kommunikatører, men også noget overlegne, hvilket ses af kommentarer som ”USA [afdelingen] kunne have brug for at lære Janteloven”, og ”Vi bør forklare amerikanerne, at de ikke ejer hele verden”.

Hvor relationerne til indere blev beskrevet på en anden måde: ”Det betyder ikke noget at kommunikere på den samme kontante måde – det kan de [inderne] sagtens forstå – de har egentlig rimelig forståelse for den danske humor.” – ”De [indere] er sådan mere ærbødige og taknemmelige”. Her skal det oplyses, at projektcenteret i Indien på mange områder fungerer som en support-funktion for Danmark, hvorimod USA fungerer mere selvstændigt.

Disse noget generelle holdninger til hhv. indere og amerikanere modereres noget i interview med medarbejdere, der har haft personlig kontakt med deres kolleger fra Indien eller USA, hvor eventuelle kulturelle forskelle blev nedtonet, som fx her, udtrykt af en medarbejder, der ofte besøger sin kollega i USA: ”Kommunikationen med USA fungerer effektivt fordi begge har en vilje til at kommunikere – det er ikke alle der har viljen..”. Vigtigheden af den personlige kontakt blev understreget flere gange i løbet af vores interview, som fx hos denne informant: ”At mødes ansigt til ansigt med min amerikanske kollega er meget vigtigt”, og som en anden udtrykte det: ”Jeg mangler dog at komme derover, jeg har aldrig nogensinde besøgt kontoret derovre, det kunne jeg faktisk godt tænke mig – når man sådan har mødt folk, så får man et andet forhold til dem”.

Alternativet til at besøge det pågældende land, er udvekslingsbesøg fra de pågældende lande. Det vil sige at medarbejdere fra fx Indien eller USA kommer på udvekslingsbesøg til Danmark. ”Vi har fx en fra Indien på besøg i afdelingen, ..., det giver meget. Der er det med at lære hinanden at kende som er egentlig rimelig vigtigt”. Dette behov for personlige møder imellem medarbejdere fra de tre projektcentre ser i høj grad ud til at være sat i system af virksomhedens ledelse,

idet medarbejderudveksling på tværs af de tre projektcentre er meget udbredt, og udover at virke fremmende for effektiv kommunikation på længere sigt, fungerer det også som en særdeles effektiv måde at oplære medarbejdere på.

Medievalg: Vores spørgeskemaundersøgelse (182 besvarelser) viser, at 90% af den daglige kommunikation foregår via e-mails. Heraf kommunikerede 43% af de adspurgte *udelukkende* via e-mail. 48% brugte e-mail meget ofte og kun 8% brugte e-mail i mindre grad. 54 % svarede, at e-mail var deres foretrukne kommunikationsform.

Dette bekræfter vigtigheden af e-mail i den daglige kommunikation, og naturligvis, e-mail er uundværlig til den hurtige kommunikation, e-mail går på tværs af afstande i tid og rum, og så er det først og fremmest nemt at sende en e-mail.

Når man kommunikerer, bruger man oftest sproget til dels at kommunikere indhold, dvs. informere, indsamle oplysninger m. m ; men et andet formål med kommunikation er at skabe eller vedligeholde relationer, dvs. vi søger at etablere eller bevare relationer til modtager, relationer som i virksomhedsøjemed ofte bruges til at skabe effektive kommunikationsveje. Ifølge Social Information Processing Theory ² tager det fire gange så lang tid at etablere sociale relationer via e-mail, som ansigt-til-ansigt, 10 minutters ansigt-til-ansigt interaktion kan sammenlignes med 40 minutter computer-medieret kommunikation. Dette forklarer hvorfor megen computer-medieret kommunikation opfattes særdeles "task-orienteret" og upersonlig. Denne forskel kan man dog kompensere for ved at sende flere e-mails; hvilket blev bekræftet i en tidligere undersøgelse af 40 e-mails, alle skrevet i forbindelse med opstarten af et samarbejde mellem en dansk virksomhed og en leverandør i Taiwan, hvor det klart viste sig, at stilen ændrede sig meget over tid fra det meget høflige og formelle til det mere uformelle og personlige.

Dog er det ikke alle som finder den personlige relation nem at etablere via e-mail. En medarbejder i et af vores interviews udtaler: "Som teknikker er du god til alle de tekniske udtryk, men du er ikke god til "small-talk", du er ikke god til alle de bløde vendinger, du er ikke god til at skrive, sådan nærmest en salgstale til en kunde. Det er du ikke så god til som teknikker, der kan du komme med de tørre facts", og få af de e-mail vi har indsamlet indeholder andet end den basale information, som fx

" Jo, det bliver gjort så snart vi har nogle nye detaljer" –

"Hej Mark

² Walther, Joseph "Relational Aspects of Computer-Mediated Communication: Experimental Observations over time", Organization Science, Vol. 6, 1995, pp 186-202.

Du bedes venligst kommentere vedhæftet.”

Hvorefter alle e-mails efterfølges af virksomhedens standard-signatur på 3 sprog (Best regards/ Mit freundlichen Grüßen/ Med venlig hilsen) med navn, afdeling samt virksomhedsnavn ~~og~~ adresse og telefonnr.

Måske derfor viser vores interviews med flere af medarbejderne, at hvis man skal have arbejdet gjort, er den personlige kontakt af meget stor betydning, et ansigt at relatere sig til. Det gælder ikke kun for den interkulturelle kommunikation, som omtalt tidligere, men også for den daglige kommunikation i det danske hovedsæde. Mange medarbejdere her udtalte, at de i situationer, hvor opgaven var af stor vigtighed, eller i forbindelse med hasteopgaver, foretrak at tale direkte med kollegaerne eller at bruge telefonen, frem for at sende en e-mail. I hvert fald i første fase af et sagsforløb.

Dette behov for at skabe personlige relationer og etablere netværk både internt til kollegaer i virksomheden og eksternt til kunderne er meget fremtrædende i følgende citater:

”Det er langt bedre at have den personlige kontakt end at sidde og chatte med folk – både på mails eller i et eller andet chatforum. Det er meget bedre at gå rundt og skabe sig sit netværk og være synlig – det gør, at du langt nemmere kan få tingene igennem, end hvis du bare skriver”

”..når man har **en kontakt hos kunden**, så går man bare ind på hans kontor”.

Alternativer til den personlige kontakt er i stigende grad anvendelsen af web-cam i forbindelse med anvendelsen af internet-telefoni. ”..de har et lille kamera, så de kan se hinanden og sidde og snakke. Det fungerer ret godt”.

Vi så dog kun begrænset tegn på at medarbejderne var begyndt at gøre brug af næste generation indenfor it-kommunikations teknologi, ’instant messaging’³.

Sproglige kompetencer: Engelsk er virksomhedens concernsprog. Det betyder ikke at den daglige kommunikation de danske medarbejdere imellem foregår på engelsk, men at engelsk bruges, når en ikke-dansktalende er tilstede, fx i forbindelse med afdelingsmøder, eller i uformelle sammenkomster. Alle e-mail skal i princippet formuleres på engelsk, idet disse skal kunne læses af ikke-dansktalende medarbejdere. 81% af de adspurgte opfattede sig selv som tilstrækkeligt kompetente i engelsk i forhold til jobmæssige krav. Kun 1,6% følte, at deres engelskkvalifikationer ikke matchede de krav de følte lå i deres arbejde.

³ Selvom ’instant messaging’, eller ’chat’ måske netop har potentialet til at opfylde den følelse af nærvær eller tilstedeværelse, som vore informanter har givet udtryk for at savne i e-mailen.

Til sammenligning følte 14,3%, at deres spanskkompetencer var mindre end krævet.

Generelt er de fleste således tilfredse med deres engelsk-kundskaber, og da der tales meget engelsk i dagligdagen, føler de fleste at det er uproblematisk. ”Jamen jeg har ikke noget problem med at begå mig på alle niveauer af engelsk”.

På basis af interviews fandt vi, at den sproglige kompetence typisk udvikles i forbindelse med praktisk anvendelse af sproget. Få ansatte har en decideret sproglig baggrund, men har ofte opholdt sig i udlandet igennem flere år. Udgangspunktet er dog generelt ikke standard korrekt engelsk, men engelsk brugt som lingua franca (et lingua franca er et sprog, der bruges som et fælles kommunikationssystem mellem mennesker der har forskellige modersmål). Forskning indenfor Engelsk som Lingua Franca (ELF) viser, at der er en stor tolerance blandt lingua franca-brugere. Der er generelt mindre fokus på form og korrekthed, men større fokus på ’at få beskeden igennem’. ELF er et instrument der bruges til at gøre sig selv forståelig i international kontekst. En tendens der helt tydeligt skinner igennem i vores interview. ”Målsætningen er ikke et perfekt sprog – hovedfokus er på forståelse”. ”Man kan tydeligt høre at det ikke er alle der har lært noget – så klarer man sig med det man kan”.

Engelsk kommer således klart ind på en førsteplads, hvis man spørger ind til brug af fremmedsprog i det daglige arbejde. Spansk kommer ind på en andenplads, hvor 17% af de adspurgte svarer, at de føler sig tilstrækkeligt kompetente i spansk, ligesom også interviewundersøgelsen pegede på spansk som det andet væsentlige sprog, primært grundet kunder i Sydamerika. Det tredjestørste europæiske sprog var fransk.

Selvom engelsk tydeligt er det største sprog, og bruges instrumentalt i den forstand, at det gør det muligt at kommunikere med andre, som ikke taler ens eget sprog, opfattes kendskab til andre sprog som en ekstra bonus. Dette ses fx af følgende formulering: ”det kunne være rart at kunne spansk eller fransk, men altså vi klarer os jo meget godt med engelsk”, ligesom der er situationer, hvor engelsk ikke er tilstrækkeligt: ”Langt hen ad vejen kan engelsk bruges, men nogle kunder bliver man simpelt hen nødt til at have det franske inde, fx Senegal og Algeriet og Tunesien. Nogle steder kan de simpelt hen ikke det engelske”.

Så hvis man ønsker at etablere en mere personlig kontakt, opfattes det at kunne kundens sprog som en ekstra bonus.

”Vi har folk som behersker de fleste af sprogene – men det vigtigste er, at vi har folk der kan tale engelsk – alt andet er et plus”. ”Virker du imødekommende? Det gør man jo hvis man taler sproget, så bliver de sådan ”orv”. Så hvis du vil opnå noget, så tror jeg helt sikkert det er en fordel at tale sproget”.

Et sprog der har fået øget betydning er arabisk. Flere udtaler et ønske om at lære arabisk. ”Jamen jeg kunne godt tænke mig at snakke arabisk.. Vi har

mange kunder fra de arabisk-talende lande, så det..” – ”.. ..alle de lande som vi rejser i, er vi velkomne bare man kan snakke fem-ti sætninger...”, ”.. du træder ind i de andre folks kultur på en helt anden måde, når du begynder at sige nogle af de ting, som betyder noget for dem..”. Det samme er i stigende grad begyndt at gælde for russisk.

Basalt set handler det nok om en ”cost-benefit” analyse. Da man ikke kan tale alle sprog prioriterer medarbejderne udfra relevansprincippet. Dvs. hvor nødvendigt er det i relation til den tid der skal investeres i at lære sproget.

Problematikken omkring sprogbehov, sprogbrug og sproglige kompetencer i virksomheder undersøges i øjeblikket nærmere som en del af et nyt EU projekt, DYLAN⁴, om flersproglighed i Europa i kontekster såsom virksomheder, uddannelsesinstitutioner og EU organisationer. Det er en hovedtese i Dylan-projektet, at det at kunne flere sprog er en ressource, eftersom det er opfattelsen, at det ikke er ”nok” med kun engelsk.

Hvad betyder det så at arbejde i en global organisation? Ja det betyder bl.a. at have hele verden som arbejdsplads, både ”on-line” og ”off-line”. For mange medarbejdere indebærer det mange rejsedage, store tidsforskelle, samt både sproglige og kulturelle udfordringer. Samarbejdet med virksomhederne har været meget udbytterigt, og generelt har vores projekt vist, at effektiv kommunikation i vid udstrækning indebærer en væsentlig inddragelse af ny teknologi i den daglige kommunikation, herunder e-mail, internet, elektronisk overførsel af komplicerede data, som fx tegninger, specifikationer m.m.; brug af videokonferencer, skype, mobiltelefoner m.m., alt sammen hjælpemidler som sætter medarbejderne i stand til at kommunikere med hinanden og virksomheden 24 timer i døgnet fra destinationer over hele verden. Dette suppleres med en høj grad af personlig kontakt og ved etablering af personlige netværk.

Sprogligt klares en stor del af kommunikationen ved brug af engelsk som lingua franca, men pluseffekten, nærheden opnår man, når man taler kundens sprog.

09-07-2007

⁴ Dylan projektet der startede i oktober 2006 er finansieret af EU's 6. rammeprogram og består af 20 universiteter i alt. Astrid Jensen og Sharon Millar er medlemmer af projektet (se www.dylan-project.org/Dylan_en/home/home.php)**