



At forstå Globale teams.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Så snart det drejer sig om mennesker, er der frit slag for allehånde modeller og systematikker, for så er vi på usikker grund. Heldigvis for det! Det ville være forfærdeligt, hvis vi var blot i nærheden af at vide alt om mennesker. Jeg tør ikke tænke den tanke, for hvad ville der ikke ske, hvis en sådan viden blev brugt af alle, der havde lyst, magt og penge til at bruge den til allehånde formål?

The Cultural Advantage hedder en ny bog om globale teams. Den har undertitlen: A New Model for Succeeding with Global Teams. Så er der ikke sagt for lidt, men faktisk hører bogen hjemme i den seriøse del af den omfattende litteratur, der handler om teams, intercultural, cross-national eller hvad man nu finder på at kalde det. Og sikkert er det, at team-begrebet og det globale team forstået som en gruppe med mennesker fra forskellige kulturer er et uhyre vigtigt og relevant begreb i stort set alle sammenhænge – og i hvert fald i virksomheds- og ledelsessammenhænge.

Every team is a living paradox – står der et sted i bogen. Det er et citat, og det er interessant, for hvis man ikke forstår dette paradoksale i teams, går man galt i byen. Individet er noget centralt og afgørende for ethvert team, for kvaliteten af et team, og samtidig må individet opgive noget af sin individualitet, hvis team'et skal fungere. Hvis teamets kvalitet skal forøges eller optimeres.

I den globale landsby arbejdes der i globale teams. Sådan må det være, og derfor skal flere og flere mennesker kunne agere i og lede sådanne globale teams. Hvordan gør man det? Det får vi selvfølgelig ikke noget egentligt svar på i bogen,

for der findes ikke et svar. Der findes ikke svar på sådanne spørgsmål. Men vi får et begrebsapparat; vi får nogle modeller; vi får nogle antydninger af, i hvilke retninger det går med ledelse i forskellige typer af situationer, teamsammensætninger, verdensdele mm. Som forfatteren siger det tidligt i bogen: This book is not about How to do Business in China, Holland, Spain. Derimod, siger han, er den for mennesker, ledere, andre professionelle, der arbejder i internationale projekter og arbejdsgrupper og arbejdssammenhænge, eller som dagligt af forskellige årsager er i forbindelse med mennesker fra forskellige kulturer. Den er for mennesker, hvis internationale arbejdsituation udfordrer dem til at håndtere en bred vifte af forskellige kommunikationsmønstre og forskellige overbevisninger om, hvad der er ret, rimeligt og passende.

Bogen taler også om, hvorledes et globalt team skal sammensættes (i modsætning til, hvad man kalder et monokulturelt team). Her er bogen ikke særlig præcis. Den har i den sammenhæng en interessant omtale og udfoldning af begrebet tillid, idet den taler om kontraktuel tillid, rationel tillid og følelsesmæssig tillid. Og det er klart: Tillid spiller en afgørende rolle for alle former for team-funktion.

Men ellers er det centrale omdrejningspunkt i bogen og bogens centrale bidrag til verden, en MoF, som står for Model of Freedom. Denne MoF har forfatteren udviklet gennem en lang årrække, hvor han bl.a. har arbejdet sammen med kultur-guruerne Geert Hofstede og Fons Trompemaars, og hvor han i øvrigt bl.a. har arbejdet som konsulent, rådgiver og forsker i en række kæmpestore globale virksomheder. Frihedsmodellen indeholder fire dimensioner, hvori alle nationale organisatoriske kulturer kan karakteriseres. Modellens værdi ligger ikke så meget i selve kategoriseringen, men i hvorledes modellen tillader os at visualisere forskellene imellem kulturer. Det er ikke de enkelte individers eller organisationers scoring eller placering i modellen, der er interessant, men fastlæggelsen af eller forståelsen af deres kulturelle orientering i modsætning til andre individers eller organisationers kulturelle orientering. Det er det, der er interessant ved modellen.

Familien er en gruppe, og forfatteren bruger som afsæt, hvad der karakteriserer familien. Han opregner fire elementer: Autoritet, regler, identitet/individualitet og rolle adfærd. Disse fire elementer føres over i MoF-tænkningen og den

kategorisering i fire typer, der her finder sted. Ud af det kommer der en model, der opdeler gruppen og virksomheder i fire hovedkategorier: Handlings-orientering, Opgave-orientering, Rolle-orientering og Proces-orientering og med fire tilhørende vigtige begreber: individuel frihed, social frihed, rettigheder og forpligtelser. Med disse akser og begreber går forfatteren løs på det globale team.

Forfatteren, Mijnd Huijser, udfolder selve modellen, og så relaterer han den til en række vigtige organisatoriske og ledelsesmæssige begreber og fænomener, f.eks. lederskab, kommunikation, møder, forandringsprocesser, virksomhedskultur og vinderholdet. Bare læsning af bogens afsnit om Meetings berettiger et køb af bogen. Tænk på de møder, du deltager i, hvad enten det er danskere eller mennesker fra flere forskellige steder af kloden, der deltager – så er der brug for en forståelse af alle de forskelle, der kommer til udtryk, og som kan gøre mødedeltagelse til et mareridt eller til en ren fornøjelse.

Mijnd Huijser: The Cultural Advantage. A New Model for Succeeding with Global Teams. Intercultural Press. Boston & London. 145 sider. ISBN 101931930287.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V.