

NATIONALKULTUR | ORGANISATIONSKULTUR

RESOLUX

POLITISK KOMMUNIKATION & LEDELSE

ØRBÆK

VEJLEDER: JEANETT KIY
4.FEBRUAR 2016



KOMMUNIKATION



STRATEGI



LEDELSE

TEGN: 181.988

ANNE - KATHRINE JUUL MICHAGIN
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL



ABSTRACT:

Sociologist G. Hofstede states,

“Using the word culture in reference to both nations and organizations suggests that the two kinds of culture are identical phenomena. This is incorrect: A nation is not an organization, and the two types of culture are of different kinds” (Hofstede 2001:393).

However, in a functionalistic perspective the two types of culture are alike in that they both create concertation and balanced structure. Hofstede together with E. Schein is the theoretical frame for the study in compatibility of culture within the organization and on the national level. Using T. Parsons' structural functionalistic approach, this thesis focuses on how national cultures are affecting organizational cultures by understanding the organizations as a functional system depending on internal structured balance.

As a base for the analytical findings, the thesis includes a discourse analysis to determine an understanding of the otherwise very complex concept of culture. The findings are based on interviews and observation from the multinational business; Resolux, where it has carefully been analyzed how the Danish value system has an effect on the international strategy for the whole organization.

National culture is not malleable and therefore the thesis argues that the main focus on culture and organization should not be on adaption in between different national cultures, but on the coordination of national cultures into one organizational culture. The real challenge lies in exploring how an organizational culture can be spacious enough to contain a ground for cultural diversity, allowing the norms and values connected to each culture to be operated. The spacious approach is operated through the management strategy.

To overcome the adaptations a manager needs to use a strategy that allows all the different nationalities to join in mainly on own terms. A successful management strategy therefore needs cultural competences and awareness on that no management strategy can be universal across cultures.

This will only be discovered by the awareness and strategic planning around national cultures as a valuable resource and understandings on how to incorporate this in organizational management. Thus is awareness the essential tool for using national culture as part of the strategy to have success in a cross-cultural organization.

KEYWORDS: *Structural functionalism, national culture, organizational culture, intercultural relations, intercultural management, selftechnology, Hofstede, Schein, Parsons, Resolux.*

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1 : INDLEDNING.....	2
PROBLEMFELT.....	3
BEGREBSAFKLARING	5
LÆSEVEJLEDNING.....	6
RESOLUX - CASEVIRKSOMHED	7
KAPITEL 2 : VIDENSKABSTEORETISK RAMME	8
KAPITEL 3 : TEORIPRÆSENTATION.....	13
EDGAR SCHEIN.....	13
GEERT HOFSTEDE.....	15
MICHEL FOUCAULT	17
KAPITEL 4 : METODE OG ANALYSESTRATEGI.....	22
KAPITEL 5: DISKURSANALYSE.....	29
VIDENSARKÆOLOGI : NATIONALKULTURS VEJ TIL ORGANISATIONEN	29
DELKONKLUSION : KULTURDISKURSEN	36
KAPITEL 6 : KULTURANALYSE.....	36
ANALYSEDEL A: RESOLUX - FUNKTIONELT SYSTEM AF SUBSYSTEMER.....	36
ANALYSEDEL B: RESOLUX - INTERNE PERSPEKTIV	43
ANALYSEDEL C: RESOLUX – INTERNATIONALE PERSPEKTIV	49
DELKONKLUSION : KULTURANALYSE.....	59
KAPITEL 7: DISKUSSION.....	60
DELKONKLUSION : LEDELSE OG SELVTEKNOLOGI.....	64
KAPITEL 8: KONKLUSION	65
KAPITEL 9: PERSPEKTIVERING	69
KAPITEL 10: REFLEKSION.....	71
BILAG	73
LITTERATURLISTE.....	74

KAPITEL 1 : INDLEDNING

Internationaliseringen har i dag en afgørende betydning for relationer imellem virksomheder. Der er opstået en forventning om, at moderne virksomheder ikke kun skal have kendskab til de udenlandske markeder og konkurrenter, men også kompetent skal kunne indgå i relationer og samarbejde på tværs af landegrænser (Svendsen et al. 2013:2). For at bevare en konkurrencedygtig plads i det internationale felt, er det nødvendigt at virksomhederne selv bliver internationale og starter afdelinger op rundt omkring i verden.

En undersøgelse foretaget af Dansk Industri i 2012 viser, at særligt sprog og kultur udgør væsentlige barrierer for samarbejde med fjernmarkederne, for næsten halvdelen af danske mellemstore virksomheder (Sørensen, DI 2012:10). Mens det internationale marked vokser sig større, bidrager globaliseringen til 'at verden bliver mindre' og vi rykker tættere på hinanden kommunikativt. Internationaliseringen har skabt et behov for samarbejde på tværs af nationalkulturer, hvilket betyder at der er et voksende behov for læring om sociale interaktioner i interkulturelle relationer.

Hvor de fleste forudgående undersøgelser redegør for organisationens tilpasning til internationaliseringen, via et fokus på virksomhedernes eksterne relationer, er der i specialets undersøgelse taget udgangspunkt i de interne forhold. Behandling af kulturel diversitet indenfor den enkelte organisations rammer, har ikke fået samme opmærksomhed, mht. til hvordan forskelligheder i nationale værdier har konsekvenser for organisationens strukturer og funktioner.

Organisationsstruktur beskriver forskellige interne processer, relationer, kommunikationer m.m. og er dermed det overordnede billede af hvordan det interne arbejde funktionelt er fordelt. Strukturen er et element i organisationskulturen og bør ikke betragtes som et selvstændigt perspektiv på organisationen. Det betyder, at den effekt som nationalkultur har på organisationen også har afgørende effekt på strukturen i det interne perspektiv. Nationalkultur får igennem dette perspektiv en direkte kobling til ledelse (Prise et al. 2011:157).

Samordningen af national- og organisationskultur betragtes hermed som en ledelsesmæssig udfordring, særligt på baggrund af at, MIT professor Edgar Schein i 1985 slog fast at, "*Evne til at erkende begrænsningerne i ens egen kultur og til at udvikle tilpasset kultur er kernen i den største udfordring i ledelse*" (Schein 1994:10). Behovet for kulturelle kompetencer har i den seneste tid, og vil formodentligt også i fremtiden, være meget betydningsfuld for virksomhedsmæssig succes, og sær-

ligt når nationalkultur ses som et område, der skal behandles i virksomhedernes interne struktur (Price et al. 2011:161). Tidligere undersøgelser omkring kultur og organisation har haft omdrejningspunkt i fusionsprocesser med det formål, at opnå kompatibilitet imellem nationale kulturer (Hofstede 2011:3). Udgangspunkter har været tilpasning og strømligning af kulturelle værdier, for at medarbejdere med forskellige kulturelle baggrunde, skal kunne indgå i virksomhedens strategi. Denne undersøgelse tager ligeledes afsæt i kompatibilitet, men ikke med formål om tilpasning. I stedet anvendes et perspektiv, hvor igennem det undersøges, hvilken effekt der ligger i, at se den kulturelle diversitet som en ressource for virksomheden. Perspektivet gør det muligt at undersøge, hvilke organisationsstrukturelle effekter der findes i, at inkludere kulturer i det interne samarbejde, med en tilgang som styrker diversitet.

PROBLEMFELT

For at foretage en analyse af nationalkulturs effekt på organisationskultur og ledelse, tages der afsæt i effekten af selve bevidstheden om betydning af kulturel diversitet i det interne samarbejde hos en organisation. Bevidsthed omkring kultur er en faktor, der kan få stor betydning, hvis den tænkes ind i strategi for en international virksomhed. Lektor Hanne Larsen og Lektor Helle Svendsen¹, har i deres forskning af interkulturelle kompetencer, udpeget tre retningslinjer som sammenfatter de fokuspunkter som er afgørende i problemstillinger omkring interkulturelt samarbejde (Svendsen et al. 2013:3):

- Viden om egen kulturel identitet
- Viden om andre kulturer
- Viden om egen og andre kulturers kommunikation.

Retningslinjerne vil blive anvendt til, at undersøge hvordan nationalkulturen er betingende for organisationers interne samarbejdsstruktur, og til at undersøge, hvilken rolle kulturel diversitet kan spille og hvordan den påvirker virksomhedens ledelsesstrategi.

Kultur er efter manges teoretikers udlæg stadig ikke entydigt defineret. Der foreligger dog en bred anerkendelse af, at kultur defineres igennem nationale værdier og normer, og at de to tilsammen udgør den relationelle referenceramme (Price et. al 2011:12). Værdier og normer er indlejret i det som professor og kultursociolog Geert Hofstede kalder *mental programming* (Hofstede 2001:5).

¹ Fra Center for Forskning og Udvikling i Virksomheders Globalisering

Hofstedes kulturforståelse er det teoretiske afsæt for undersøgelsen i dette speciale. Hans 'mentale programmering' betyder, at værdier og normer er betingede af individets baggrund og omgivelser.

For at konkretisere problemstillingen om nationalkultur i organisationskultur, er undersøgelsen foretaget via en kulturanalyse af eksportvirksomheden Resolux. Hos Resolux er problemstillingen meget aktuel, fordi virksomheden har mange udenlandske afdelinger og derfor mange udenlandske ansatte. Det er nødvendigt med meget internationalt og interkulturelt samarbejde på tværs af lande i det daglige arbejde, og der stilles derfor krav til ledelsen, om strategisk at være interkulturelt kompetent, i sine samarbejdsprocesser på tværs af landegrænser.

PROBLEMFORMULERING

Argumentationen i specialet er bygget op omkring følgende problemformulering:

Hvordan er nationalkultur betingende for organisationskultur, og hvilken effekt har det på Resolux' ledelsesstrategi?

Hovedproblemet er nationale værdiers påvirkning af organisatoriske processer internt, som vil blive behandlet i en kombination af teori og empiri. Ud fra hovedproblemets resultat, vil det blive undersøgt hvordan ledelse med afsæt i kulturforståelse kan drives effektivt.

AFGRÆNSNING

Igennem specialets opbygning er der foretaget nogle fravalg af teoretikere, på grund af specialets begrænsede omfang. I den indledende fase har der været overvejelser omkring brug af flere teoretikere i forbindelse med, at samordne nationalkultur og organisationskultur. Teorier fra Mary J. Hatch og fra Joanne Martin er blevet gennemgået som supplerende til Edgar Schein i behandlingen af organisationskultur, mens Fons Trompenaars og Ronald Inglehart har været gennemgået som supplerende til Geert Hofstedes teori om nationalkultur. De her nævnte teoretikere, har hver især forskellige nuancer i deres kulturperspektiv, som ligeledes kunne have været anvendt. For at mindske kompleksiteten i redegørelsen af kultur i dette speciales kulturanalyse, er det besluttet at afgrænse det teoretiske felt, så national- og organisationskultur hver især vil blive redegjort for via et enkelt teorigenstandspunkt. Kombinationen af Schein og Hofstede sker, fordi de har fælles teoretiske perspektiver på kultur som begreb, hvilket giver et godt afsæt for, at undersøge effekter og konsekvenser for organisation i behandling med kultur.

I undersøgelsen af Resolux er det fra begyndelsen besluttet at fokusere udelukkende på de interne processer. Derfor er omtalen af strategi og ledelse igennem specialet tiltænkt den interne struktur.

Eksterne kulturelle faktorer som samfund, økonomi og religion er ikke medtaget, da disse i højere grad er tilknyttet det eksterne marked, og er derfor i den forstand, ikke en del af specialets felt. Individuelle faktorer som køn, alder og race er heller ikke inkluderet, da disse forhold ikke er relevante for undersøgelsen i det valgte perspektiv, hvor fokus er lagt på kulturens effekt på organisation, struktur og ledelse.

Undersøgelsen afgrænser sig til, at undersøge relationerne imellem landene i Resolux' organisation, og netop fordi relationerne er sat i fokus, er nationale værdier medtaget og præsenteret i et omfang, hvor de sættes i kontrast eller forlængelse af andre nationale værdier. Formålet er afgrænset til at foretage en analyse af kulturen hos Resolux, og til trods for at organisations kulturer oftest analyseres i konteksten af organisationsforandring eller fusion, vil det ikke være tilfældet her, fordi det er Resolux' igangværende samarbejdsprocesser og ledelsesstrategi som er genstandsfelt for specialets analyse.

BEGREBSAFKLARING

Organisationskultur: Schein er rammeteoretikeren for specialets brug af organisationskultur, hans definition lyder, *"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."*(Schein 1994:20).

Nationalkultur: Hofstede er rammeteoretikeren for forståelsen af nationalkulturen i specialet, *"Det er den kollektive mentale programmering, der adskiller medlemmerne af en gruppe eller kategori fra medlemmerne af en anden"* (Hofstede 2006:19). Kultur er ikke medfødt men er resultatet af en lagring af inputs fra omgivelser og oplevelser under opvæksten. Kultur er dominerende for individets handling, logik, rationale og tolkninger.

Tværkulturel ledelse ('cross-cultural management'): Sammenlignelsen af organisationsadfærd på tværs af lande og på tværs af kulturer i en positiv kontekst, hvor formålet er, at forbedre interaktion mellem medarbejdere, ledere, kunder, etc. fra forskellige lande (Price et al 2011:18).

Interkulturel kompetence: Kompetence til at agere i en verden hvor flere kulturer er sat i relation med hinanden. At være bevidst om; forståelse, færdigheder, viden, handling og kommunikation inden for et tværkulturelt område (Svendsen et al:2013:2).

LÆSEVEJLEDNING

Kapitel 2: Redegørelse for brug af videnskabsteori, som ramme for hele analysestrategien. Videnskabsteorien er afgørende for analyseperspektivet, og der bliver derfor langt vægt på redegørelsen af Talcott Parsons' strukturfunktionalisme, som er essentiel for specialets forståelse af 'organisation'.

Kapitel 3: Præsentation af Hofstede og Schein som grundlag for at se funktionelt på kulturbegreberne hos Resolux' organisering. Foucault er præsenteret udenfor videnskabsteorien, som mellemteoretiker, til at forklare vigtigheden af 'bevidsthed' via diskurs og magt.

Kapitel 4: Analysestrategien forklares som en kombinationen af forskellige strategisk udvalgte analysetilgange og perspektiver, som skal opklare hvori Resolux har sin succes og udfordring med anvendelsen af nationalkultur som ressource.

Kapitel 5: Diskursanalysen af kultur skal sikre en fælles grundforståelse af kultur som begreb, der er nødvendig for forståelsen af de senere perspektiver i analysen.

Kapitel 6: Analysere af første del af problemformuleringen. Analysen af Resolux' organisering af det interne samarbejde, med udgangspunkt i hvilke værdier der gør sig gældende i forskellige nationalkulturer, og hvordan det er muligt at samordne disse ved at forstå kultur som et led der søger balance i organisationsstruktur.

Kapitel 7: Diskussion af anden del af problemformuleringen. Med afsæt i analyseresultaterne diskuteres Resolux' ledelsesstrategi. Der tages udgangspunkt i Foucaults teori om regulerende magt, og Resolux' mulighed for at styre på andres selvstyring.

Kapitel 8: Konklusionen på undersøgelsen af Resolux samt specialets generaliserbarhed.

Kapitel 9: Perspektivering til globaliseringens effekt på nationalkultur, som ellers ikke er blevet behandlet direkte i specialet. Dette er med afsæt i fremtidens formodninger om anvendelse af nationalkultur under globaliseringens homogenitet.

Kapitel 10: Refleksion over specialets resultat og hvorvidt et skift i videnskabsteoretisk ramme vil have produceret andre perspektiver på undersøgelsen.

RESOLUX - CASEVIRKSOMHED

Resolux blev etableret på Fyn i 1995 af Ole Teglgaard som en eksportvirksomhed indenfor vindindustrien. Resolux' marked har dengang baseret sig på udvikling og leverance af lysarmaturer til vindmøller, og dermed har virksomhedens produktafsætning hele tiden været direkte afhængig af opførslen af vindmøller verden over.

Med afsæt i et nicheområde har Resolux etableret en fast kundekreds, som senere giver dem yderligere succes da Resolux ser muligheder i, at tilpasse sig til kundernes efterspørgsel efter én samlet leverandør. Virksomheden ændrer derfor strategi og udvider sin produktion til at omfatte komplette løsninger til sine kunder. Deres virksomhedsprofil lyder, "*A global tower internal supplier*"², hvor produktet er alle komponenter som er i vindmølletårne. Resolux' vokser på det internationale marked, hvor de i dag er underleverandører til store tårnproducenter.

Resolux' vision; "*We supply Globally – Locally*"³, vidner om strategien i at anvende de lokale kontakter for at sikre sin viden om de lokale markeder, "*Vores styrke ligger på at leverer, ikke så meget et produkt, men er service til vores kunder*" (Kjølby I4:01.39).

Resolux ekspanderer markant på det internationale marked, med opførsel af produktions- og distributionsvirksomheder i to forskellige verdensdele; Asien og Sydamerika. Dette indebærer, at virksomheden oplever påvirkninger fra de fremmede virksomhedskulturer og nationale kulturnormer, og at disse kræfter vil have indflydelse på virksomhedsorganisationen samt kommunikationen.

I 2008 bliver Resolux kåret som Gazellevirksomhed, grundet den positive vækst af virksomheden over meget kort tid⁴.

Få år senere bliver Resolux anerkendt for sin brede viden på eksportområdet, samt anvendelse af sin knowhow til at hjælpe andre danske eksportvirksomheder ind på internationale markeder, da de i 2013 modtager årets medlemspris hos Dansk Eksportforening⁵. Topledelsen i Resolux gør brug af en meget åbensindet tilgang til konkurrence og samarbejde og meget af deres proces ligger i at netværke og videndele, som er den forretningsplan Resolux baserer sig på, "*Vi har fundet ud af, at jo mere vi hjælper og sparrer med andre, desto mere får vi igen, når vi selv har brug for det. Åbenhed er derfor alfa og omega, når det gælder om at få viden ud af sit netværk. Det er ligesom at tale med en god kammerat. Er du åben, åbner din kammerat sig også over for dig,*" ((Teglgaard) Dansk Eksport, 2015).

² Resolux Leaflet - 06.01.2016

³ Resolux Leaflet - 07.01.2016

⁴ Pressemeddelelse, Eksportforeningen februar 2013 – 07.01.2016

⁵ Pressemeddelelse, Eksportforeningen februar 2013 – 07.01.2016

Virksomheden har i dag hovedsæde i Ørbæk på Fyn, og på verdensplan har Resolux, udover den danske hovedafdeling, internationale afdelinger i Kina, USA, Brasilien, Belgien og Sydkorea⁶. Resolux har 85 ansatte på verdensplan, hvilket ifølge Dansk Industri placerer virksomheden i den mellemstore klassekategori der ligger lige under 100 ansatte (Sørensen, DI 2012:10).

Resolux ansætter udelukkende lokale i alle sine afdelinger, som en del af deres strategi i at have førstehåndsviden til de lokale forhold i hvert enkelt land. Hver international afdeling er startet op for, at Resolux kan følge sine kunder rundt på det internationale marked. Kendskabet til de lokale forhold er en vigtig del af Resolux arbejdsproces, der bygger på et tæt samarbejde imellem landene. Hver national afdeling har en administrativ leder, som er ansvarlig for kommunikationen og samarbejdet landene imellem.

Resolux benytter sig ikke af udenlandsansættelser, hvor eksempelvis danske medarbejdere sendes ud af længerevarende perioders varighed. Specialets analyse vil derfor ikke inkludere undersøgelser af kulturel integration på det individuelle plan men undersøger relationerne imellem nationaliteter i samarbejde. Resolux udgør en god case-virksomhed for en undersøgelse af nationalkultur og organisationskultur, når det er en stor del af deres strategi at fungere på lokale markeder i et globalt perspektiv. De satser stort på sammenspil imellem forskellige nationaliteter for at deres forretningsplan skal have succes.

KAPITEL 2 : VIDENSKABSTEORETISK RAMME

I dette kapitel redegøres der for systemteorien som specialets overordnede videnskabsteoretiske ramme. Systemteorien har mange underteorier og valget er faldet på strukturfunktionalismen, som derfor er den egentlige videnskabsteoretiske retning for analyserne i specialet. Specialets analyse tager afsæt i en af de ældste underteorier; strukturfunktionalismen. Valget er sket med det organisatoriske element for øje, og ønsket om at undersøge casevirksomheden via et perspektiv, der lægger vægt på samarbejdende funktioner med en overordnet helhedsorden som fællesmål.

SYSTEMTEORIEN

Den klassiske sociologiske systemteori er blevet introduceret af den amerikanske sociolog Talcott Parsons (Fulgsang 2005:116), og i 1951 blev *det sociale system* et centralt begreb indenfor sociologien, da Parsons udgav værket af samme navn. Han definerede det sociale system, ”A social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has a

⁶ Sydkorea er ikke medtaget i analysen af Resolux’ kultur.

least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the "optimization of gratification" and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of a system of culturally structured and shared symbols" (Parsons, 1951a:5). I dette speciale analyseres der efter Parsons' systemteoretiske forståelse og der fokuseres derfor på handlingerne som genstandsfeltet, der i relation til hinanden udgør en samlet helhed hvor den indbyrdes relation imellem handlingerne vil blive undersøgt. Det er dette perspektiv som senere i analysen vil anvendes til at undersøge Resolux' organisation, som et system, og med medarbejderne handlinger i relation til hinanden.

STRUKTURFUNKTIONALISME

Talcott Parsons' systemteori er funktionalistisk pga. den sammenhængskraft som han beskriver systemet med (Heine 1989:18). Parsons' teori om sociale systemer er derfor primært om de sociale funktionalistiske strukturer. Han var blandt de første til at formulere funktionalismen (Fuglsang 2005:120), og Parsons' *strukturfunktionalisme*, som var hans største bidrag til funktionalismen i samfundsvidenskaberne, er det egentlige videnskabsteoretiske udgangspunkt for dette speciale.

Parsons ser samfundet som et komplekst system, der består af en række komplekse funktioner, der skal samordnes for at samfundet, som det overordnede sociale system, kan overleve. Et kendt eksempel på Parsons' funktionalistiske systemperspektiv, er sammenligningen med biologien, hvor den enkelte organisme (systemet) er afhængigt af celler (funktioner), og at disse celler skal samordnes i bestemte strukturer for at sikre overlevelsen af organismen (Parsons, 1951b:28).

Systemets *overlevelse* skal forstås som Parsons' gennemgående stræben efter *social orden* i systemet. Det betyder, at han iagttager et system som en regulerbare mekanismer med fokus på dynamik, ligevægt og balance, "*Interdependence is order in the relationship among the components which enter into a system. This order must have a tendency to self-maintenance, which is very generally expressed in the concept of equilibrium*" (Parsons 1951a:107).

Hans hensigt med ligevægt er, at opnå social orden på et niveau hvor systemets delelementer samarbejder produktivt om en helhedsorden. Sociale systemer er med andre ord enkelte enheder der udformer helheder. Helhedsblikket på systemet er helt afgørende da det betragtes som en overordnet målsætning. Strukturfunktionalismens grundelementer er oftest beskrevet som; værdier, forventningsstrukturer, standarder og/eller indforståede adfærdsregler (Fuglsang 2005: 117).

Systemteorien kan med lethed overføres til en organisation, ved at se organisationen som det overordnede sociale system i sin helhed. De ansatte ses som de regulerbare mekanismer og deres ind-

byrdes relation som genstandsfeltet. I specialet undersøges det hvordan de ansatte hos Resolux samarbejder om at opretholde deres funktionelle strukturer dvs. etablerer grundlaget for interkulturelt samarbejde.

TALCOTT PARSONS FIRE SYSTEMPERSPEKTIVER

Parsons' funktionelle teori har, som sagt, omdrejningspunkt i social orden og ligevægt, og i denne teori er både kontrollen med systemets omgivelser og systemets indre sat i perspektiv. Relationerne søges reguleret, på en måde så der i tilfælde af ændringer, der er uforenelige mellem delsystemers egne forhold eller i systemets helhedsfunktion, vil ske ændringer i andre delfunktioner og derigennem genoprette ligevægten og dermed orden.

Parsons har opdelt strukturfunktionalismen i fire systemer, som hver især varetager de mest grundlæggende funktioner. Disse fire vil her blive præsenteret i det omfang, at de har relevans for specialet.

KULTURSYSTEMET

I dette system iagttages der med mening som genstand. Det er værdier og moral der relaterer til hinanden, for at vedligeholde social kontrol. Parsons bruger kulturen til at beskrive relationer som en systemmekanisme og som en social relation, "*Culture, that is, is on the one hand the product of, on the other hand a determinant of, systems of human social interaction*" (Parsons 1951a:15).

Kultursystemet har omdrejningspunkt i, hvordan systemet er socialiseret og hvordan det er accepteret igennem mening. Parsons uddyber, at kultur er fælles vedtaget når den bliver synlig i interaktion bl.a. via tegn og symboler, "*Especially where there is social interaction, signs and symbols acquire common meanings and serve as media of communication between actors. When symbolic systems which can mediate communication have emerged we may speak of the beginnings of a "culture" which comes to become part of the action*" (Parsons 1951a:5). Dette giver dog anløb til dobbelt kontingens i interaktionen, idet Parsons erkender, at symboler ikke kan interagere som funktioner uden en afkodningsinteraktion, og at en aktør ikke direkte kan interagere med symbolet, men blot interagerer med et objekt, som tillægges symbolsk tolkning, "*A symbolic system of meanings is an element of order "imposed" as it were on the realistic situation. Even the most elementary communication is not possible without some degree of conformity to the "conventions" of the symbolic system*" (Parsons 1951a: 11).

Teorien er altså utrolig kompleks, men Parsons forklarer, at tolkningen af symbolet, som funktion, skal forstås med afsæt i en efterfølgende interaktion og reaktion på symbolets tillagte mening. Symbolets mening få derfor karakter af stabilitet og dermed indgår det som funktion i systemet.

Kultursystemet er altså sammenhængen imellem værdier, normer, symboler og tegn, som tilsammen er meningsgivende for systemet, når de nævnte funktioner interagerer med hinanden, og på den måde bliver forklarende for sammenhængskraften i samfundet eller i organisationen.

DET SOCIALE SYSTEM

Det sociale system er allerede tidligere i dette kapitel blevet præsenteret, men her vil det kort blive uddybet hvorfor Parsons inkluderer det som et af de fire systemperspektiver. I sociale systemer er det handlinger der er i relation med hinanden og dem der udgør systemets funktioner, dvs. at det sociale system søger at skabe grobunden for sameksistens.

Det er her vigtigt at understrege, at aktører er betegnelse for den 'handlende' funktion og kan derfor også være en handling. Aktør er ikke et direkte synonym for mennesket.

Mennesket er kun analyseret via den *rolle*, som han/hun har fået eller taget på sig igennem sin funktion i det sociale system f.eks. direktør, driftschef, økonomiansvarlig osv.,” *A Role then is a sector of the total orientation system of an individual actor which is organized about expectations in relation to a particular interaction context, that is integrated with a particular set of value-standards which govern interactions with one or more alters in the appropriate complementary roles.*”(Parsons 1951a:38) Parsons analyserer det funktionelle system ud fra forestillingen om accept af fælles værdier, der bliver til systemets norm, ”*De fælles værdier er en forudsætning for, at aktørerne kan orientere sig ”funktionelt” imod hinanden inden for rammerne af nogle fælles forventninger til det sociale*” (Fuglsang 2005:121). Organisationer overlever på forventningen om en fælles accept af værdier, som opretholder strukturerne i organisationen. Aktørerne bliver herigennem institutionaliseret i det sæt af normer, der er gældende i organisationen, ”*An institution will be said to be a complex of institutionalized role integrations which is of strategic structural significance in the social system in question*” (Parsons 1951a:39).

Gennem denne institutionalisering bliver der opbygget nogle forventninger til rollen, der tillader et særligt handlingsmønster, som baserer sig på gensidige forventninger. Disse forventninger er determinerende for hvordan en handling kan afføde en bestemt reaktion i to forskellige perspektiver. Parsons forklarer dette i følgende citat, som er medtaget i sin fulde længde, fordi det har høj relevans for specialets videre augmentation om hvordan gensidige forventninger er betingende for modhandling, ”*On the one hand there are the expectation which concerns and in part sets standards for the behavior of the actor, ego, who is taken as the point of reference; these are his 'role-expectations'. On the other hand, from his point of view there is a set of expectations relative to the*

contingently probable reactions of others (alters) – these will be called “sanctions”, which in turn may be subdivided into positive and negative according to whether they are felt by ego to be gratification-promoting or depriving [...] What are sanctions to ego are role-expectations to alter and vice versa” (Parsons 1951a:38). Det sociale system har omdrejningspunkt i interaktion og relation og belyser hvordan handlingerne er betingende for hinanden for at opretholde mening i systemet.

PERSONLIGHEDSSYSTEMET

I Personlighedssystemet er genstandsfeltet hvad der motiverer til en beslutning forud for en handling. Personlighedssystemet handler derfor om behov, motivation, rationalitet og beslutninger (Parsons 1951b:89).

Personlighedssystemet opererer også her udenom et egentligt subjektbegreb, og Parsons redegør for dette ved, at forklare hvordan de enkelte motivationsfaktorer knytter sig til netop den *rolle* som aktøren indtager i systemet, ”*Since all the different roles in which an individual is involved are interdependent in the motivational system, the combination of motivational elements which produces the uniform behaviour will be different for different personalities*” (Parsons 1951b:44). Funktionerne i personlighedssystemet er derfor kun gældende for aktøren, som rationelt handler igennem sin *rolle*. Aktøren vil via sin *rolle* søge efter at maksimere sin profil og derfor vil de forskellige funktioner indgå i en form for cost-benefit analyse som aktøren skal kalkulere med, ”*The first concerns the “content” of his [the role] interchange with the object world, “what” he gets out of his interaction with it, and what its “costs” to him are. The second concerns the “how” of his relation to the object world, the patterns or ways in which his relation to it are organized*” (Parsons, 1951a:7). Personlighedssystemet bidrager til at, synliggøre motivationerne som går forud for de handlinger, der gør sig gældende i det sociale system.

ADFÆRDSSYSTEMET

I dette system findes de tætteste tilknytninger til Parsons’ interesse for biologi. Adfærdssystemet operer med de fysiske enheder og det kan herigennem undersøges hvordan fysiske behov er afgørende for systemet og dets fysiske omgivelser, ”*The elements of this class of functional prerequisites may be said to begin with the biological prerequisites of individual life, like nutrition and physical safety. They go on to the subtler problems of the conditions of minimum stability of personality*” (Parsons 1951a:28). Parsons er meget optaget af hvordan den fysiske tilstand på aktøren, kan påvirke hans *rolle* og dermed hans rationalitet og plads i samfundet som det overordnede system.

KAPITEL 3 : TEORIPRÆSENTATION

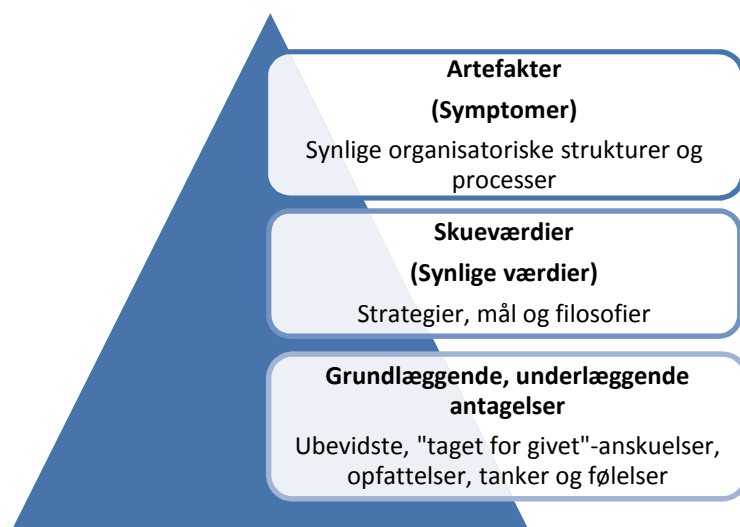
EDGAR SCHEIN

Edgar Schein er fra Schweiz og er professor ved MIT - Sloan School of management hvor han underviser i psykologi, organisationskultur og gruppedynamik. Scheins perspektiv på kultur er, at den skabes og udvikles imellem mennesker der indgår i relation med hinanden. Ifølge Schein, er det meningsgivende i kulturbegrebet, at fokusere på elementer som er direkte produkter af menneskers behov for stabilitet, sammenhæng og mening, *"Kulturdannelse er derfor altid pr. definition en stræben henimod strukturering og integration"* (Schein 1994:19).

Han arbejder via et udviklingsperspektiv og derfor er hans undersøgelser altid med afsæt i dynamik og relationer. Scheins meget anvendte definition af organisationskultur lyder, *"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."*(Schein 1994:20). Netop de fælles grundlæggende antagelser og den interne integration i organisationen som gruppe, er de af Scheins synspunkter som vil blive brugt mest i specialets analyse.

KULTURNIVEAUER

Scheins organisationskultur er mest kendt for teorien om kulturen værende inddelt i tre niveauer hvor målet som medlem af gruppen (i organisationen) er at nå ned til det dybeste lag; *de grundlæggende antagelser*. I hans arbejde med kulturanalyse er han meget anerkendt for sin *Kulturniveaus-trekant*, som oftest kaldes 'Isbjergmodellen' (Schein 1994:24 – Figur 2.1):



På overfladen er først *Artefakterne*, som beskriver alle de håndgribelige fænomener i mødet med en ny organisationskultur, som f.eks. sprogtype, omgivelser, påklædning, teknologi etc., samtidig med at der på dette niveau også kigges på handling og adfærd; såsom ritualer, følelsesmæssige udfordringer og daglige rutiner. Dette øverste niveau er derfor let for alle at iagttage, men én udenfor organisationen ville ikke tillægge artefakterne samme betydning som et internet gruppemedlem, fordi selve tolkningsapparatet også ligger i organisationens kultur (Schein 1994:25).

Det næste niveau er *Skueværdier*, hvor kulturens indlejring træder frem. På dette niveau tydes det, at kulturen altid har afsæt i en grundlæggende persons oprindelige værdier, og igennem pålidelighed og social overensstemmelse vil gruppen tilslutte sig disse skueværdier som de finder meningsgivende. Skueværdierne er kulturens 'rettesnor', og den er bestemmende for normative og moralske funktioner, som er blevet fælles for organisation. Skueværdierne er gruppens enighed omkring struktur og mening (Schein 1994:34).

Det dybeste niveau, og det niveau der via isbjerg-symbolikken ligger under vandoverfladen er *De grundlæggende, underlæggende antagelser*. På det dybeste niveau ligger antagelserne, der kun er synlige for organisationens medlemmer, men ifølge Schein, ligger de så dybt i organisationens kultur, at organisationsmedlemmerne tager disse for givet. Antagelserne er indlejret som en selvfølgelighed og er dermed blevet grundlaget for værdisættet. De grundlæggende antagelser er dem hvori organisationens medlemmer finder tryghed og stabilitet, og derfor er de forskriften for hvordan medarbejderne forventes at handle i forskellige situationer. Ifølge Schein, er der i de grundlæggende antagelser derfor også indlejret en psykologisk magt, fordi antagelser på dette niveau vil blive betragtet som sandheder (Schein 1994:27). Hvis der bliver sat spørgsmål ved sådanne grundlæggende fælles antagelser, vil de oftest kendes på en 'fordi sådan har vi altid gjort det'-tilgang, "*Både på individ- og gruppeniveau opfattes de som psykologiske, kognitive forsvarsmekanismer, der sætter gruppen i stand til fortsat at fungere*" (Schein 1994:30).

Formålet med de tre niveauer i samspil er, at gøre brug af funktionaliteten i antagelserne på hvert niveau, for at udrydde utryghed, styrke tilhørsforholdet og have grundlaget for en fælles for forståelse af hvordan udfordringer knyttet til hvert kulturniveau bør løses.

LEDELSE AF INTERN INTEGRATION

Den interne integration i en organisation er omdrejningspunktet for anvendelsen af Schein i dette speciale. Scheins udgangspunkt er at kulturen definerer ledelsen og ikke omvendt. Kulturen i organisationen er derfor rammesættende for hvilke ledelsesformer det vil blive accepteret i organisatio-

nen. Organisatorisk ledelse har to primære formål; at *sikre strukturel stabilitet* og at *integrere elementer til et paradigme af et større helhedsbillede* (Schein 1994:18). Teorien om *Ledelse af intern integration* består af seks konkrete punkter, som er essentielle for alle de interne processer i en organisation. (Schein 1994:72):

1. Udformningen af et fælles sprog og begrebskategorier
2. Definition af grænsegrænser og kriterier for optagelse og udstødning
3. Fordeling af magt og status
4. Udvikling af normer og intimitet
5. Definition af tildelingen af belønning og straf
6. Forklaring af det uforklarlige – ideologi og religion

Punkterne skal forstås i sammenhæng med Scheins kulturniveauer, der konkretiserer normer, regler, adfærdsmønstre, sprog, belønningssystemer etc. internt i organisationen. Via de seks punkter bliver kulturdynamikken analyserbar fordi det på den måde bliver muligt at sortere i de kulturelle data som kan observeres i interne samarbejdsrelationer. Ifølge Schein, er det vigtigt at have nogle *spille-regler* så det bliver fælles for alle at forstå processen og sammenhængen – og desuden sikrer strukturel stabilitet, at den enkelte medarbejder har bedre koncentration omkring sine arbejdsopgaver, når de kulturelle processer er indlejret som en selvfølgelighed i organisationen. Dette er netop årsag til at Schein mener, at en leders vigtigste opgave er at forstå kulturen og at anvende den bevidst (Schein 1994:93).

Scheins to ovenstående teorier vil i specialets analyse, af de interne processer i Resolux' afdelinger, blive brugt som den gennemgående forståelse af organisationskultur. Kulturniveauerne fra Isbjergmodellen vil særligt anvendes til, at kortlægge de generelle kulturværdier i organisationen, mens de seks integrationspunkter vil udgøre en del af et eklektisk analyseperspektiv i sammenkobling med Hofstede, som uddybes nærmere i metodekapitlet.

GEERT HOFSTEDE

Geert Hofstede er hollandsk sociolog, kulturanalytiker og professor emeritus fra Maastrichts Universitet. Han er anerkendt for sin pionerforskning i kultur på et sammensat nationalt og organisatorisk niveau. Hofstede beskriver kultur som et program der bliver indkodet i vores sind gennem hele livet, og han er derfor meget eksplicit omkring at kultur er noget der indlæres igennem socialt miljø og dermed ikke er en medfødt kvalitet (Hofstede 2006: 9),” *It is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another*”(Hofstede

2011:3). For Hofstede er nationalkultur altid et kollektivt fænomen, som differentierer sig imellem forskellige grupper eller nationer. Hans forskningsresultater kommer fra en avanceret undersøgelse i 1970'erne, af kulturen hos IBM's medarbejdere i afdelinger over hele verden ved at undersøge forskellighederne i værdigrundlag gennem spørgeskemaer (Hofstede 2011:6).

Ligesom Edgar Schein så mener Hofstede at kulturen operer på forskellige niveauer, men Hofstedes genstandsfelt er den nationale kultur. Udviklingspsykologer mener at når man er fyldt ti år, er ens basale værdier indlejret (Hofstede 2006:302), Hofstede peger på at, da det sker ved en ubevidst udviklingsproces er det herefter meget svært at ændre på.

Hofstede beskriver tre niveauer af 'mental programmering'; *nationalkultur* (kollektivistisk og til-lært), *personligheden* (tillært, medfødt og individuel) og *den menneskelige natur* (universal og med-født), og mener således at nationalkultur er det som udtrykkes i samspil med gruppen i forhold til andre grupper. Kulturen bliver særlig tydelig i mødet med andre grupper.

KULTURDIMENSIONER

Hofstede har i al sin forskning fokuseret særligt på tværkulturelle problemstillinger. Hans forskning er, som nævnt, baseret på en stor undersøgelse af internationale afdelinger hos virksomheden IBM, hvor han har sammenlignet nationale forskelle i værdier og normer hos medarbejderne, indenfor IBM og dvs. indenfor rammerne af samme funktioner og strukturer. Han har på den baggrund udviklet særlige kulturdimensioner, der beskriver og sammenligner nationaliteter indenfor parametre som Hofstede kalder dimensioner. Hofstede betragter sine kulturdimensioner som nødvendige red-skaber, til at kunne beskrive hvad der gør sig gældende hos én nationalkultur frem for en anden. Tilgangen mindsker kompleksitet og skaber mulighed for at undersøge kultur indefra. I dag er der i alt seks kulturdimensioner⁷.

Magtdistance: Hvordan ulighed håndteres i samfundet. I hvilken grad at den mindre magtfulde samfundsgruppe vil acceptere- og forventer en ulige fordeling af magt. En høj magtdi-stance viser, at samfundet forholdsvist ubegrundet accepterer et overordnet styrende hierarki.

Individualisme og kollektivism: I hvilken grad et individ i samfundet forventes at tage sig af sig selv og sine nærmest, eller om der hersker en samfundsmæssig forventning om, at man kollektivt plejer og passer på hinanden. Dimensionen kendes på en 'I' eller 'vi'-tilgang.

⁷ The Hofstede Center – National Culture (Online portal) -10.11.2015

Maskulinitet og femininitet: Om samfundet er præget af maskuline tendenser, som heltemod, materiel belønning og succes eller dominerer de feminine tendenser, som omsorg for de svage, livskvalitet og beskedenhed. Er samfundet drevet af konkurrence eller konsensus - også beskrevet som 'hård' eller 'blød' kultur.

Usikkerhedsundvigelse: I hvilken grad at medlemmer af samfundet føler sig utilpas med usikkerhed og uklarhed. Hvor stort behov der er for kontrol med fremtiden. Det vil typisk indebære behov for rammer og regler og oftest bliver normprægede principper værdsat højere end praksis.

Lang- og kortsigtet orientering: Hvordan samfundet planlægger imod nutid og fremtid. Er der en lav pointscore betyder det at, der er meget vægt på traditioner og normer men mistro imod samfundsmæssige ændringer. En høj pointscore betyder, at der tages forbehold for fremtiden, eksempelvis ved at have stort fokus på uddannelse.

Eftergivenhed og Tilbageholdenhed: Graden af frisind i samfundet. En lav pointscore viser at samfundet reguleres via strenge sociale normer.

I specialet vil tre af kulturdimensionerne blive anvendt i analysen, til at fremanalysere de national-kulturelle effekter i Resolux' samarbejdsrelationer. Den tværkulturelle problemstilling, inkluderer udfordringer som er et produkt af kulturforskelle i relation med hinanden og ifølge Hofstede, kan kulturforskelle kun blive undersøgelsesbare hvis de måles med sammenlignelige parametre, hvilket i specialet giver grundlag for sammenligning af Resolux-medarbejdernes kultur i de internationale afdelinger (Hofstede 2006:20).

Dette er den grundlæggende forståelse for nationalkultur i specialet og den vil blive anvendt til at validere sammenhængende imellem bestemte udsagn eller adfærd i sammenhæng med medarbejdernes nationalkultur og hjemland.

MICHEL FOUCAULT

Michel Foucaults diskursive teori bliver anvendt til, at undersøge diskursen omkring nationalkulturs vej ind i organisationen og at synliggøre kulturdiskursens subjektpositioner. Der sker her et skift i den videnskabsteoretiske orientering omkring subjekt-forståelse, da man indenfor funktionalismen ikke tager afsæt i subjekter. Skiftet er dog en nødvendighed for, at definere de magtrelationer, der findes internt hos Resolux, og hvordan magten er differentieret efter nationalkultur. Dertil gøres der

brug af Foucaults magtbegreb for at analysere kommunikationsrelationerne og samarbejdet internet i Resolux med henblik på at undersøge kontrol.

Foucault har talrige titler, men beskriver sig selv som samtidsdiagnostiker, og arbejder med den vestlige kultur som genstandsfelt (Heede 2010:10). Hans interesse ligger i fornuft og forudfattede meninger. Diskursteorien tager udgangspunkt i, at turde sætte spørgsmål ved det vi ved, og åbne bevidstheden for nye forståelser af det som engang tidligere er erkendt (Heede 2010:9). Foucault udfordrer således den ontologiske tilgang og peger i stedet på, at menneskets væren og erkendelse er betinget af en række strukturer og relationer som vi alle indgår i, *"I menneskets sted optræder liv, socialitet og sprog som strukturer der allerede i sig selv er i stand til at forklare menneskets erkendelse, opførsel og adfærd"* (Raffnsøe 2008:160). Det er disse mulige, men ukendte, konsekvenser af nye erkendelser som er Foucaults omdrejningspunkt i hans studie af historien. Foucaults interesse har fokus på, hvordan mennesket bliver til som et produkt af diskursive kampe, og hvordan vi derved skaber en social virkelighed for os selv i de diskursive rammer af relationer, som individet skrives i (Dreyfus 1982:xii).

DISKURSFORMATION

Diskursformationen er den meningsskabende del af den diskursive analyse, *"Det drejer sig kort sagt om hele denne verbale masse der er blevet dannet af menneskene, investeret i deres teknikker og deres institutioner, og som er sammenvævet med deres eksistens og deres historie"* (Raffnsøe 2008:186). Diskursen er kun fornuftig og meningsfuld i kraft af perspektivet på relationen imellem udsagnene, og således skal arbejdet med diskursanalyse forstås som en analytisk refleksion imod en helhedsforståelse (Raffnsøe 2008:187). Foucault er kaldet fremgangsmåden for *regulariteter og spredning af udsagn* dvs. hvorvidt det diskursive udsagns betydning er fortløbende eller er radikalt ændret.

Processen for det diskursive udsagns transformation fra sin historiske kontekst i én diskurs til en ny diskurs kalder Foucault for *diskursformationen*. Han forklarer om fire niveauer, der hver især er forudsættende for, at der er tale om et reelt diskursivt udsagn: *Formningen af objekter, Formningen af subjekter, Formningen af begreber og Formningen af strategier* (Åkerstrøm Andersen 1999:50). Dog er ikke alle dele af diskursformationen altid med lige dele af relevans for meningen. I dette speciale vil der blive gjort mest brug af perspektivet på *subjektformation* og *strategiformationen* i analysekapitlet; *Diskursanalyse*.

Objekter: Objektiveringen er den meningsgivende gruppering af udsagn. Foucault udtrykker det, ”*This formation is made possible by a group of relations established between authorities of emergence, delimitation and specification*” (Foucault 1972:44). Det er objektiviseringen, der om-danner udsagnet fra dets tidligere kontekst og tidligere mening og trækker det ind i en ny menings-forståelse for at blive til et led i diskursen.

Subjekter: Det er relationerne imellem de diskursive positioner der former den diskursive helheds-forståelse, ”*Objekter er altid objekter for et subjekt. Spørgsmålet om subjektpositioner er altså et spørgsmål om, hvorfra objekterne er sat i tale*” (Åkerstrøm Andersen 1999:49). Foucault forklarer hvordan subjektets handling betinges af den position, som de er givet i diskursen, ”*Discourse is not the majestically unfolding manifestation of a thinking, knowing, speaking subject, but, on the contrary, a totality, in which the dispersion of the subject and his discontinuity with himself may be determined*” (Foucault 1972:55). Subjektpositionerne gives mening via deres relationer til både andre subjektpositioner og objekter, og derfor kan enhver tilskrevet subjektposition kun forstås relationelt indenfor rammerne af den diskurs de optræder i.

Begreber: Formning af begreber handler om at, undersøge, hvilke regler der gør sig gældende for begrebsdannelse. Her lægges fokus i særlig grad på sproget og hvordan sproget bliver meningsgi-vende. I begrebsdannelsen undersøges det, hvordan forskellige diskursformationer gør brug af be-greber hentet fra andre diskurser.

Strategier: Diskursen opstår som en formning af de tre ovenstående; objekter, subjekter og begreber, men det er diskursformationens strategi, som bestemmer hvordan de tre formationselementer frem-stilles. Strategien er således de tanker og regler der ligger til grund for, hvordan de enkelte udsagn konverteres til en ny helhedsforståelse. Foucault forklarer, at diskursformationer opstår i relation til andre diskursformationer, hvori udsagn tillægges og fratages meninger. Diskursen formes igennem strategiske bevidste valg og fravalg af, hvordan et diskursivt udsagn iagttages og gives form, ”*A dis-cursive formation does not occupy therefore all the possible volume that is opened up to it right by the systems of formation of its objects, its enunciations [subject], and its concepts; it is essentially incomplete, owing to the system of formation of its strategic choices*”(Foucault 1972:67).

DISKURSTEORI - VIDENSARKÆOLOGI

Diskursanalysen kalder Foucault for en *Vidensarkæologi*, fordi der ved undersøgelser i forhistorien formes meninger der påvirker vores nutid, dvs. undersøgelse af meninger, der igennem historien er

blevet tillagt kultur, og hvordan disse meninger har formet forståelsen af kulturens rolle i dag. Vidensarkæologien i speialet er derfor ikke i direkte forbindelse med Resolux, men skal i stedet redegøre for den nutidige forståelse af kultur som begreb.

En vidensarkæologi er en undersøgelse af de allerede eksisterende sproglige formuleringer, som Foucault kalder de *diskursive begivenheder* (Raffnsøe 2008:184). Vidensarkæologiens formål er, at finde og undersøge historiske brud via diskursive udsagn og undersøge forandringen af mening, ”*En systematik der gør sig gældende i en transformation*” (Raffnsøe 2008:185). Raffnsøe uddyber, at hensigten er, at søge efter det, som er samlende omkring forskydningerne i historien (Raffnsøe 2008:187). Ifølge Foucault skal man forsøge, at finde udsagnet i sin mest enkle og rene form. Det er nødvendigt, når man senere skal undersøge det (Åkerstrøm Andersen 1999:47).

I et af sine hovedværker; *The Archaeology of knowledge*, antyder Foucault nødvendigheden af metoderegler i sin vidensarkæologi, og dermed hvordan udvalgte diskursive brud gør sig mere gældende end andre, ”*They must not be rejected definitively of course, but the tranquility with which they accepted must be disturbed; we must show that they do not come about of themselves, but are always the result of a construction the rules of which must be known*” (Foucault 1972:25). Reglerne skal klargøre på hvilket grundlag, at det bliver muligt at forstå systemer i sammenhængen mellem diskursive brud. Dog tilføjer Foucault, at det er mindst lige så vigtigt, ikke at lade disse regler stå i vejen for dannelsen af en ny forståelsesramme (Foucault 1972:30).

MAGTANALYSE

Foucaults magtbegreb kaldes abstrakt, da hans magt ikke kendetegnes ved en dominans, som kan besiddes, men mere som en kraft der opstår imellem individer i relation med hinanden. Omdrejningspunktet er at undersøge effekten af, hvordan en handling er betingende for de følgende potentielle mod-handlinger. Foucaults understreger, at der aldrig har været tale om en egentlig magtteori, men udelukkende en magtanalyse, og at denne oftest ses som en forlængelse af diskursanalysen (Heede 2010:38). Når diskursanalysen er den epistemologiske analyse til erfarede sand viden og tilskrivelsen af subjektpositioner, er magtanalysen anvendelig til at beskrive, på hvilken måde subjekternes handlerum betinges. Dvs. hvordan mennesker handler på baggrund af de tilskrevne subjektpositioner de får i diskursen.

Sammensætningen af diskurs- og magtanalyse i denne opgave sker med henblik på at beskrive medarbejdernes samarbejdsrelationer i Resolux, og hvordan disse er betinget af deres position som medarbejder i en virksomhed der opererer i et internationalt tværkulturelt felt.

I det moderne samfund er magten, ifølge Foucault, et maskineri, der styrer og installerer sig i de enkelte subjektrelationer. Gennem forståelsen for det betingende handlerum kan individet med sin frie vilje knytte an til de positioner som han tilskrives. De sociale relationer er et produkt af magten og viden i samspil som netop er et hovedtema hos Foucault (Heede 2010: 44).

Magtbegrebet hos Foucault opdeles i forskellige overordnede typer af magt, som viser sig i forskellige historiske perioder. Dog er det mest afgørende at fokusere på skiftet imellem dét som Foucault kalder traditionel magt og moderne magt (Foucault 2011:98).

TYPER AF MAGT

Der vil i dette speciale ikke blive redegjort for hele Foucaults magtbegreb, men blot fokuseret på de dele af magtbegrebet som er relevant for den senere analyse. Der skilles overordnet imellem den *traditionelle magt* og den *moderne magt*. Traditionel magt udspringer af suverænitær magt, mens den moderne magt i højere grad betragtes som en funktion med mål om at fremme den enkeltes potentiale,” *Magt er [...] ikke en bestemt kraft, som visse udvalgte skulle være begavet med: det er det navn man giver en strategisk kompleks situation i et givent samfund*” (Foucault 2011:99). Den moderne magt virker i kraft relationer, og enhver social relation vil derfor altid være en magtrelation, ”*Magten hos Foucault er en række viljer uden ansigt*” (Heede 2010:39). Magten er allestedsnærværende produktiv kraft, der skaber sammenhæng for subjekter og dermed også for samfundet. Magttyperne er ikke afløser for hinanden og flere gange i Foucaults værker påpeges det, at magttyper kan supplere hinanden (Heede 2010:39).

Den del af den moderne magt, som vil blive undersøgt i analysen, er *den governmentale magt* og dennes brug af *selvteknologi*, til at undersøge de strategiske muligheder hos Resolux’ ledelse i det interne organisatoriske samarbejde på tværs af nationale værdier.

Foucaults definition af den governmentale magt er meget omfattende, men det mest centrale for denne magttype, er forsøget på ledelse af andres selvledelse dvs. motivere andre til at styre sig selv på en bestemt måde (Heine 2007:338). Governmental magt er en sammensætning af ”govern” som kan oversættes til styring/ledelse og ”mental”, som beskriver en reflektiv forståelse af sit selv. Governmentalitet er den styringsmentalitet, der præger vores moderne samfund og vores måde at tænke ledelse på (Heine 2007:340).

Governmental magt opretholder den produktive effekt, ved at agere på subjekternes frihed til, at lade sig styre indenfor de relationelle rammer. Foucaults forklarer om subjektets frie valg til oprør med begrebet *mod-magt*; frihed til at modsætte sig (Heede 2010:40). Magten er hos Foucault altid

relationel, og når det er frit at indgå i relationen, betyder det også at mere end ét valg af handling altid er aktualiseret. Magten skal som sagt ikke ses som et onde man skal slippe fri af, men en produktiv kraft der betinger mulighederne i sociale relationer. Den relationelle produktive magt er dermed noget som anvendes til, at anvise den sociale interaktion og virkelighed som vi befinder os i (Heede 2010:103).

SUBJEKTET OG SELVTEKNOLOGI

Foucault beskriver to former af den produktive magt som knytter an til subjektet. Den første er nævnt i diskursanalysen, hvor der er magt på spil i konstitueringen af subjektpositioner når subjektets position fremskrives indenfor diskursen som betinger handlinger. Det kan derigennem siges, at subjektet underkastes en diskursiv kontrol.

Den anden type, kendes ved at subjektet forsøger at tilpasse sig til sit optimale selv, med forventningen om mere lykke, selvtilfredshed og anerkendelse. Det er dette arbejde med sig selv, som kaldes for en *selvteknologi* (Foucault 1988:18) og det er et 'redskab' der tilhører Governmentality. Som det tidligere er nævnt, er den governmentale magt et samspil af magtudøvelser, som kommer udefra og selvteknologi er ret redskab der baseres på de kræfter som kommer indefra subjektet (Foucault 1988:19).

Anvendelse af en selvteknologi sker ved at subjektivere den viden, der kommer til individet, og konvertere den til en sandhed, som er meningsgivende for subjektet i formningen af sit selv. Individet vil kun indgå i en relation, som er meningsgivende for ham selv, og denne mening vil blive optaget hos ham som et element, der forstærker egne værdier og normer. I fremtiden vil disse være sigende for nye valg og mulige relationer (Foucault 1988:35). Selvteknologien er derfor individets måde at sammenkoble viden og omsorg for sig selv, på en måde som er bestemmende for hans rationaler og er dermed betingende for hvordan han indgår i samfundet.

Det er denne forståelse af selvteknologi der vil brugt til at analysere og diskutere magtrelationer i den tværkulturelle ledelsesstrategi hos Resolux.

KAPITEL 4 : METODE OG ANALYSESTRATEGI

EMPIRISK GRUNDLAG

Specialets empiriske grundlag udgøres af eksportvirksomheden Resolux, med fokus på deres ledelsesstrategi for det interkulturelle samarbejde. Undersøgelsen af Resolux giver mulighed for, at se hvordan en dansk hovedafdeling, med danske grundværdier, behandler sin strategi i et interkulturelt

felt. Det er for denne opgave vurderet, at det er mest effektivt at undersøge den del af medarbejderne, som mærker de internationale og tværkulturelle effekter i det daglige arbejde, og på det grundlag er det besluttet, at undersøgelsen tager afsæt i den ledende del af medarbejderne. Den danske topledelse, øvrige lederstillinger i den danske afdeling, samt de ledende og administrerende positioner i de internationale afdelinger er blevet interviewet, og udgør specialets empiri (Se bilag A for oversigt over informanter).

I de internationale afdelinger er en leder, fra hvert land, blevet interviewet omkring deres syn på værdier og samarbejde i Resolux. Udsagnene er repræsentative for informantens nationalitet, og de er derfor blevet analyseret sammen med Hofstedes beskrivelser af normer og værdier, indenfor den gældende nationalkultur, for at underbygge resultater baseret på interviewudsagnene.

I supplerung med interviews er der foretaget observationer af møderne på Resolux' *Summituge 2015* (årligt strategimøde), der har givet indblik i relationen mellem de nationale afdelingsledere. Observationerne har desuden bidraget til at undersøge adfærds- og kommunikationsforskelle i nationalkultur under fysiske møder. Alle forberedelser til interviews har udgangspunkt i Stienar Kvaales retningslinjer for det semistrukturerede åbne interview, for at få indblik i informanternes livsverden via deres eget perspektiv (Kvale 1997:191). Der har ved hvert interview været nøje fokus på, at denne undersøgelse ikke kan foretages fra et totalt kulturneutralt ståsted, men empiriindsamlingen er forsøgt behandlet ud fra et tilnærmelsesvist kulturneutralt forskersynspunkt, for at få de rene svarer, hvor informanterne ikke har skullet føle sig kulturelt påvirkede.

FUNKTIONALISMEN I ANALYSEN

Parsons' strukturfunktionalisme og udlægning af sociale systemer vil blive anvendt til at undersøge, hvordan funktionerne i Resolux er betingende for hvilke typer af samarbejdsrelationer og ledelsesstrategier, som er mulige hos Resolux. Strukturfunktionalismen skal opretholde det systemiske perspektiv og derigennem synliggøre, at der er et klart funktionelt behov for sammenspillet mellem national- og organisationskultur; at søge en balance i relationerne, for derigennem at opretholde en organisatorisk orden i Resolux' interne samarbejde.

Der vil derfor her konkret blive redegjort for, hvorledes videnskabsteorien optræder i analysestrategien. Parsons' *Personlighedssystem*, med særligt fokus på hans rollebegreb, vil blive brugt til at synliggøre de roller, som arbejder sammen i organisationen. Dette system danner derfor ramme for analyseafsnittet 'Organisationens interne roller', og via Parsons' teori bliver det forklaret, at en rolle med sin iboende funktion, opererer indenfor et betinget mulighedsrum af handlinger, som relatio-

nerne mellem rollerne er styrende for. Hver især, udgør alle rollerne og rollerrelationerne en vigtig brik hos Resolux og den interne samarbejdsstrategi.

Parsons' *Sociale system*, *Kultursystemet* og *Adfærdssystemet* vil alle blive anvendt til at undersøge de forventninger og handlingsbetingelser, som Resolux tilskriver medarbejderrollen i sin organisation. I analysen bliver disse af Parsons' tre systemperspektiver indrammet af hver sin systemteoretiske *ledeforskel*, som i specialet er markered ved dette symbol: ≠.

Ledeforskel-metoden er hentet fra systemteorien, og analyserer, som tidligere beskrevet, via en forskelsoptik for, hvordan noget er defineret og meningsgivende, ved at det sættes i kontrast til dets specifikke andet (Åkerstrøm Andersen 1999:110). Perspektivet bidrager til at sikre, at den funktionelle optik bliver tydeligere og hjælper til at sætte komplekse kulturbegreber i en meningsgivende funktionsramme. De nedenstående ledeforskelle er de forskelsperspektiver, som er sammensat, fordi de herved synliggør de områder, der er betydningsfulde for rollepositionerne og strukturen hos Resolux, og dermed udgør et interessant udgangspunkt for undersøgelsen af virksomhedens organisationskultur.

- Ledelsen ≠ Medarbejderne
- Resolux Danmark ≠ Afdelingerne i Resolux udenfor Danmark
- Vesten ≠ Kina

De tre ledeforskelsperspektiver repræsenterer henholdsvis; først, den hierarkiske forståelse i organisationen, dernæst; den position som Resolux' hovedafdeling har, og hvilken betydning det har i samarbejdet med de internationale afdelinger. Og sidst; den forskel der er i kulturer i Østen og Vesten og hvad der kræves af et optimalt samarbejdsforhold, når nationale værdier skaber betingelser for opbygningen af et fælles udgangspunkt at bygge samarbejde på. Koblingen af systemperspektiver og ledeforskelle udgør det videnskabsteoretiske afsæt og rammen for koblingen imellem Hofstede og Schein, som vil blive specificeret i analysestrategien nedenfor.

TEORETISK KOBLING I ANALYSESTRATEGIEN

Analysen af Resolux' interne samarbejde undersøger; nationalkultur, organisationskultur og strukturalistiskfunktionalisme. Parsons' strukturfunktionalisme anvendes som overordnet videnskabsteoretisk ramme, for den sammenkoblede anvendelse af Hofstedes teori om nationalkultur og Scheins teori om organisationskultur. Tilsammen skaber de tre teorier en analytisk mulighed for, at undersøge problemstillingerne med fokus på indvirkning fra både national- og organisationskultur, tillige

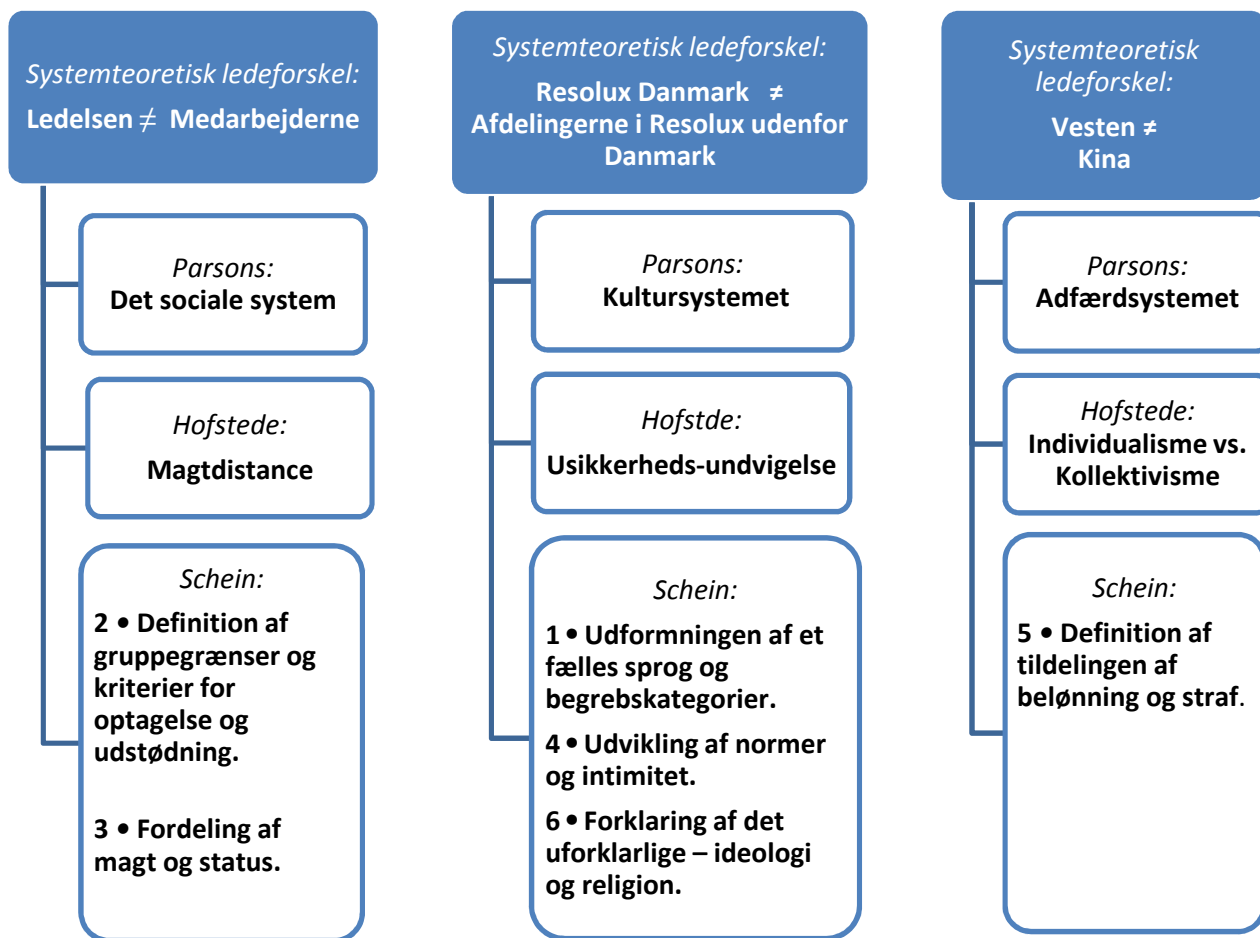
med, at det holdes for øje, at sammenspillet mellem de to kulturperspektiver til sammen skal fungere med henblik på en funktionel balance i det interne samarbejde i organisationen.

Det lader sig gøre, at kombinere Hofstedes og Scheins teorier, fordi de begge udpringer fra funktionalismen, hvilket særligt er synligt i deres beskrivelse af magt og dynamik. Hofstedes magtdistance-dimension forklarer, hvordan accept af ulighed i magtfordeling bliver tolereret på det nationalkulturelle niveau, og hvordan magtdistance bliver en faktor, der motiverer den enkelte til at stræbe opad på rangstigen (Hofstede 2006:80).

Magt, ifølge Schein, er defineret som den dynamik, der danner sammenhængskraften i en organisation med fokus på, at en ulige magtfordeling i organisationens grupper, bliver en faktor, der får gruppemedlemmerne til at yde bedre, med henblik på at få mere del i magten (Schein 1994:80). Det bliver her synligt, at både Hofstede og Schein har stærke funktionalistiske træk inspireret af Parsons (Price et al 2011:164).

Hvordan Parsons', Scheins og Hofstedes teorier konkret vil blive sammenkoblet er nedenfor vist med en grafisk model. Modellen viser analysestrategien med den tredimensionelle analytiske brug af eklektisk teori. Parsons' videnskabsteoretiske kultursystemer, Hofstedes kulturdimensioner og Scheins seks integrationsprocesser indenfor organisationskultur:

Modellen (på næste side) viser hvordan teorierne er blevet samordnet i tre sæt, der hver især afdækker et systemteoretisk forskelsperspektiv, som synliggør fokusområder internt hos Resolux (øverst i hver søjle). Hver søjle er et sammensat teoriapparat, som tilsammen udgør kulturanalysen af Resolux med tre teoriperspektiver der samarbejder funktionelt (Parsons 1951a:Kapitel 1,3,4,6,), (Schein 1994: Kapitel 5) og (Hofstede 2006: Kapitel 2,3,5).



Schein inkluderer rollebegrebet i sin organisationsteori, med inspiration fra Parsons og derfor sker Scheins *Ledelse af intern integration* (Schein 1994:72) i en funktionalistisk optik, hvor *rolle* er betegnelsen for enheder, som indgår i et samarbejde. Integration er derfor som en række funktioner som rollerne skal lære at besidde. Dog tillader Schein at se individet som et subjekt, samt at subjektet er reflektivt omkring sin egen placering i forhold til systemet og gruppen (Schein 1994:128). Schein forklarer, hvordan en gruppekultur udpringer af nogle interne processer, der integrerer individet. Konkret præsenterer han seks punkter som er essentielle for integrationsprocessen (Se punkterne i Kapitel 3 om Schein (Schein 1994:72)).

Hvert af de seks punkter er inkluderet for, at være den organisationskulturelle pendant til Hofstedes nationalkultur og for at understrege de organisationskulturelle behov for godt samarbejde. Gennem analysen vil der derfor blive redegjort mere konkret for, hvori der opstår konflikter eller fordele baseret på sammenspillet mellem Scheins organisations- og Hofstedes nationalkultur.

Hofstedes teori om kulturdimensioner anvendes i analysen af de førnævnte udvalgte tre ledeforskelle. Via kulturdimensionerne og Hofstedes brede viden om nationalkultur, baseret på hans gennem-

gående undersøgelse på tværs af næsten alle verdens lande (Hofstede 2006:12), er det muligt at udpege de forskelle hos Resolux' medarbejdere, som skyldes forskelle i nationalværdier og normer. Hofstedes kulturdimensioner, gør det muligt at undersøge det billede Resolux har af det tværkulturelle samarbejde og dermed synliggøres Resolux' forventningstilskrivning til medarbejderne, med særlig vægt på medarbejdernes nationale kulturer, og hvordan disse kan forcere eller vanskeliggøre relationer på tværs af forskellige nationalkulturer. De tre af Hofstedes i alt seks kulturdimensioner, som benyttes i analysen er:

- Magtdistance
- Usikkerhedsundvigelse
- Individualisme vs. Kollektivism

Valget af disse tre kulturdimensioner er sket med tanke på specialets fokus på de relationelle, nationalkulturbetonede udfordringer, hvorved de øvrige dimensioner; *Maskulin/Feminin*, *Langsigtede orientering* og *Eftergivenhed*⁸, her ikke vurderes at kunne give samme effekt til undersøgelsen af samarbejdet mellem nationalkulturer hos Resolux, med en funktionel tilgang.

Koblingen af Hofstedes og Scheins teorier skal sikre at kulturen hos Resolux, som organisation, både analyseres på det nationale og det organisatoriske niveau. Først vil der redegøres for hvornår og hvorledes de nationale værdier og normer differentierer og herefter diskuteres det, om det er en hindring eller en force for organisationskulturen. Ovenstående skaber tilsammen kulturanalysen af Resolux, med formål om at afklare effekten af nationalkulturs indvirkning på organisationskultur. Analysens hensigt er at undersøge, hvilke rationaler som Resolux arbejder ud fra i sin organisationskultur, og hvordan/om disse er tilegnet medarbejdernes nationalkulturer med hensyn til nationale værdier og normer.

ANVENDELSEN AF FOUCAULT I ANALYSESTAREGIEN

Foucault og Parsons er ikke en klassisk sammensætning, da de har forskellige videnskabsteoretiske ståsteder. I dette speciale er det dog et bevidst valg at lade dem supplere hinanden i analysekapitlet. Det funktionelle beskrives som sagt via Parsons, mens Foucault anvendes til at undersøge organisationsledelse via en magtanalyse. Først foretages en diskursanalyse af den mening, som gennem historien er tillagt begrebet 'kultur', for at tydeliggøre kulturbegrebets anvendelse indenfor organisationen. Resultaterne af diskursanalysen bør medtænkes gennem analysekapitlet, for at det bliver meningsgivende at afslutte analysen med at undersøge magten i Resolux' organisation. Magten vil

⁸ The Hofstede Center :Dimensions of national culture (Online portal) – 19.12.2015

blive betragtet som en instans i Resolux' topledelses strategi for, hvordan de leder medarbejderne på tværs af nationale kulturer. Magten anvendes derfor til, at besvare den sidste del af specialets problemformulering, omhandlende hvordan Resolux' ledelsesstrategi er påvirket af nationalkultrens effekt på organisationskultur.

I diskursanalysen er der særligt fokus på subjektpositioner, og derfor omtales subjektet som refleksivt, hvilket egentligt er modstridende med Parsons, som analyserer subjektet gennem en objektivisering, dvs. at subjektet er forsimplet til at være en funktion, hvor al adfærd er en reaktion betinget af de øvrige funktioner. Begge perspektiver på subjektet er vigtige for analysegennemgangen i dette speciale, fordi individet både anskues som refleksivt; med bevidsthed om egne værdier og handlinger, men også som et led i det funktionelle system, som kulturer oftest beskrives gennem; for at omgå den komplekse u håndgribelighed i beskrivelsen af kultur, og sætte en ramme for, hvordan kulturen kan synliggøres (Price et. al 2011:283).

UDSIGELSESKRAFT

Med afsæt i ovenstående gennemgang af metoden, bliver der reflekteret over specialets udsigelseskraft. Et vigtigt område er det repræsentative empiriske afsæt, der udfordrer specialets resultater i at være generaliserbare. Det er ikke hensigten, at de enkelte interviews, foretaget med hver nationalitet skal eller kan udgøre en ontologisk sandhed omkring det pågældende lands holdning til spørgsmålene i interviewet. Det er præmissen for analysen, at interviewbesvarelsen vil inkludere personlige og individuelle præg – hvorvidt personligheder er et produkt af nationalkultur afhænger af analyseperspektivet, og dette er der taget hensyn til i analysen, men udsigelseskraften vil uægteligt være påvirket heraf.

Dernæst bør det også her nævnes, at der i undersøgelsen af Resolux, er gjort refleksioner omkring egen kultur og kulturneutralitet. Det er en umulighed helt, at tage afstand fra egen kultur, da denne er indlejret i den personlige, individuelle tankegang, og derfor vil specialets analyseundersøgelse ske med afsæt i danske værdier (Price et. al 2011:17). Det er forsøgt at bevare mest mulig kulturneutralitet i analysen, men det bør stadig erkendes, at analyseresultaterne sandsynligvis ville have haft andre nuancer, hvis disse var foretaget med en anden nationalkultur end den danske. Dog er resultaterne fundet med afsæt i teorier af forfattere med forskellige nationale baggrunde, og kombinationen af perspektiver kan bidrage til validitet i henhold til problematikken omkring kulturneutralitet.

Kombinationen af nationaliteter er også afsættet for de typer af problematikker, som opstår internt i organisationen, hvilket der vil blive redegjort for i analysen af Resolux' brug af kultur, og derfor er

resultaterne til en vis grad unikke for Resolux. Den danske værtskultur er ikke en forudsætning for typen af resultater. Derfor kan analysestrategien og den metodemæssige koblingen af teorier, generaliseres og overføres til andre mellemstore virksomheder med internationale afdelinger, som er ledet af lokale nationaliteter, overføres på andre organisationer og generere nye resultater.

KAPITEL 5: DISKURSANALYSE

VIDENSARKÆOLOGI : NATIONALKULTURS VEJ TIL ORGANISATIONEN

Kultur er som nævnt et meget bredt og komplekst begreb, og for at gøre det analyserbart vil der i dette kapitel blive undersøgt forskellige nedslag i historien, for at udpege diskursive forandringer, der er meningsgivende for kultur som det forstås i dag. Da det er en tilnærmelsesvis umulig opgave at kortlægge hele kulturens historiske og begrebsmæssige udvikling, undersøges den via en videnskabsarkæologi og dvs. på enkelte brud som har relevans for den kulturforståelse, som beskriver hvordan kulturbegrebet finder vej ind i organisationsteorien.

KULTUR SOM INDIVIDETS DANNELSE

Denne videnskabsarkæologis første historiske nedslag og begyndelse sker ved de helt tidlige tegn på det, som i dag kaldes 'den moderne kultur'. I europæisk oplysningstid (1700-tallet), hvor mennesket løsriver sig fra de traditionelle patriarkalske grupperinger, og søger imod friheden som enkelt individ⁹ Tiden er præget af en optimistisk overbevisning om, at mennesket kan frigøre sig igennem viden og den menneskelige fornuft.

Erkendelsesteorien vinder frem og tillader individet, at forholde sig kritisk til religion og det autoritative samfund. Med opfattelsen af sig selv som individuel, bliver blikket rettet indad og den enkelte får friheden til at være refleksiv omkring sin identitet. Dog er kompleksiteten allerede her en dominerende indikator for kultur, ”Skulle begrebet om kultur udelukkende defineres æstetisk-snævert og forbeholdes »kunsten«, dvs. som »det bedste der er tænkt og skrevet«, eller var kulturbegrebet at forstå antropologisk-bredt og inkluderende som »livsform«, i.e. »en kompleks helhed, der indbefatter viden, tro, moral, lov, sædvane og alle de andre færdigheder og vaner, som et menneske tilegner sig som medlem af et samfund«¹⁰. I oplysningstidens favner kulturbegrebet både om den enkeltes individuelle identitetsskabelse, samt sætter rammerne for samfundets forståelse af æstetik og dannelse.

⁹ Den Store Danske: Kultur (Internetartikel) - 03.09.2015

¹⁰ Den Moderne Kulturs Historie (Internetartikel) – 07.08.2015

De allerførste tidlige spor af et tilnærmelsesvis kulturbegreb, *Cultura animi; pleje af ånden* (1. årh. f.Kr.)¹¹ ligger egentligt lagt forud for oplysningstiden, men dengang var det en forestilling om omsorg for sjælden, som var pålagt hvert enkelt, og dennes balance med naturen.

Oplysningstiden genopliver en afart af denne forståelse af kultur, og der rettes fokus på harmonisk balance. Under oplysningstiden skal individet finde balance med sin egen identitet igennem dannelse, ”Nu indtrådte der imidlertid en ny udvikling i brugen af ordet [kultur], idet det ikke længere kun betegnede den proces, hvori ånden plejes og perfektioneres, men også dannelsesprocessens resultat: det kultiverede menneske”¹² Man tror på at alle har evne til erkendelse og dermed til kulturskabelse og det er oplysningstidens mål at fremme lighed og frihed¹³. Oplysningstidens løsrivelse fra familien og de rige muligheder for viden og erkendelse skaber et subjekt, som i større grad end tidligere er reflekterende og selviagttagende. Kulturen bliver under denne tid set som universel og som en dannelsens målestok.

KULTUR SOM EN FÆLLES IDENTITET

Næste udsagn og historiske brud findes ved den tyske filosof J.G. Herder (1744-1803) i slutningen af 1700-tallet. Herder bliver kendt for, at gøre op med oplysningsfilosoffernes forestilling om kultur som en ophøjende menneskelig fornuft (Patten 2010:664). Han sætter fokus på kulturen som værende andet end det enkelte menneskes dannelse, og forbinder kultur med civilisationens samordning. Herder gør op med forståelsen af universel kultur og påpeger at visse værdier aldrig kan have en universel betydning og at kultur derfor skal beskrives efter andre parametre. Han indsnævre kulturbegrebet og gør det mere antropologisk, ”Hver kultur og hvert folk udgør en helhed og er behersket af en særlig folkeånd [...]der udspringer af det fælles sprog, den fælles historie, den fælles religion, den fælles digtning på folkesproget og de fælles sædvaner. At tilhøre en kultur eller nation er ensbetydende med at have tilegnet sig alt dette”¹⁴. Kulturen bliver her koblet til national identitet, og det betyder at subjektet sættes i en kontekst, der iagttages som en del af et folk eller en nation. Kulturen bliver noget der skal findes i relationerne og koblingerne mellem mennesker og er ikke længere en målestok for kultiveringen af den enkeltes identitet (Patten 2010:658).

Det er med dette afsæt at begrebet udvides med ’folkekultur’, og således bliver det også endnu tydeligere at kulturen ikke længere er gyldig som samfundets rangordning. Herder udbreder her de før-

¹¹ Den Store Danske: Kultur (Internetartikel) - 03.09.2015:

¹² Den Store Danske: Kultur (Internetartikel) - 03.09.2015

¹³ Den Store Danske: Kultur (Internetartikel) - 03.09.2015

¹⁴ Den Store Danske: Kultur (Internetartikel) - 03.09.2015

ste tegn på kulturrelativisme, og afviser enhver form for hierarki imellem de folkelige kulturer. Herder proklamerer at der kun findes 'volksgeist' (folkesjæl), ”*Volksgeist, embodying the whole history of a nation's culture and reflecting inner convictions that are rooted in the society's common experience*” (Knudson 2002:410). Hvert folk har sin egen kultur og sin ånd. Denne nationalisering styrker værdisættet hos den enkelte nation, og individet styrkes også i sin identitet; i kraft af tilknytningsfølelsen til nationen.

KULTUR SOM TRADITION OG FORHISTORISKE LEVN

1860 er næste nedslag i historien med betydning for diskursen, da den britiske antropolog E. B. Tylor forsker i teorien om 'survivals'. Han forklarer 'survivals' som kulturelementer der stammer fra fortidens levn, “*Survivals are processes, customs, opinions, and so forth, which have been carried on by force of habit into a new state of society different from that in which they had their original home, and they thus remain as proofs and examples of an older condition of culture out of which a newer has been evolved*” (Tylor 1871:14).

Tylors teori ændrer på datidens kulturforståelse, der dengang handlede om etableringen af fælles normer og klasseidentitet. Han argumenterer for at mennesker ikke har magt til, at skabe kulturen på ny og definerer den som man ønsker, men at man skal være bevidst om evnen til at forme kulturen ud fra de historiske levns præmisser (Ratnapalan, 2008:131). Tylor påpeger at historiens kronologi og kontinuitet ikke alene skal være årsagen til vores forståelse af den kulturelle udvikling.

Han beviser at det er muligt, at tage et udpluk af kultur fra et tidligere stadie, som en statisk selvstændig enhed, og forklare vores nutidskultur herigennem, “*In focusing on what was outmoded in society, therefore, the theory of survivals brought primitive culture within the concerns of the present day*”(Ratnapalan, 2008:132). Tyler mener at vi skal se tilbage til det han kalder 'Primitive Culture' for at opdage at kultur ikke er noget man får eller tager, men det er en række overleveringer som former os.

Hans definition er senere blevet en grundtese for antropologiske studier: “*That complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*” (Tylor 1871:6) Tylor er bevidst om at kultur altså ikke kun skal ses som en gensidig relation mellem individ og samfund, men som en gensidig relation mellem individ, samfund, historie samt tradition, “*The civilization of any age is not a new creation to meet the wants of that age, but is a result of past times, modified to meet new conditions of life and knowledge*” (Ratnapalan 2008:137) Tylor peger på, at årsagerne til mange af vores nutidige systemer er resultater af levn fra vores forfædres adfærd fra en primitiv tidsalder.

KULTUR OG SAMFUNDET

Det moderne samfund spirer kraftigt frem i begyndelsen og midten af 1900-tallet. Det traditionelle samfunds struktur, med fokus på familiens lukkede kredsløb, forsvinder til fordel for et mere fælles samfundsorienteret kredsløb. Dette videnskabsarkæologiske nedslag for kulturens diskurs, viser ændringer i det voksende fælleskab hos civilisationen. Det moderne samfunds kendes ved social mobilitet og at individet har fået tanke på sig selv, som en del af samfundet. Arbejdsdelingen bliver organiseret omkring fagspecialiseringer og stiller krav om samarbejde i civilisationen. Skabelsen af faggrænser opdeler af civilisationen i sektorer¹⁵.

På dette tidspunkt ses de første tendenser til strukturering, der beskriver og forstærker det modernes samfunds tilblivelse og tillægger desuden en magtpolitisk mening til kulturen som bliver anvendt, til at mobilisere befolkningen og til at bane vejen for demokratiet og fælleskabets repræsentativitet som er grundstenene for vores forståelse af moderne nationalkultur¹⁶. Borgerne i civilisationen gives frihed til at forme samfundet i fællesskab. Kulturens diskurs bliver beskrivende for den adfærd, der finder sted under samfundets forandring fra traditionelt til moderne.

KULTUR OG DEN POLITISKE BETYDNING

Omkring 1981 findes næste historiske nedslag, hvor den amerikanske politolog R. Inglehart begynder sin forskning i 'World Value Survey'¹⁷, og peger på at kulturelle, økonomiske og politiske forandringer i samfundet, altid sker i en relation til hinanden på grund af gensidig vekselvirkning. Disse tre faktorer er mobiliseret af forandringer og skift i værdier på regionalt- og nationalt plan (Inglehart 1997:8). World Value Survey er en omfattende undersøgelse som i dag omfatter 75 forskellige lande. Resultatet er nogle grafiske oversigter, der sammenligner verdens lande indenfor forskellige udvalgte parametre, f.eks. Prioriteringen af overlevelse imod prioriteringen af selvrealisering hos forskellige civilisationer (Inglehart 2000:87). Inglehart mener at værdierne er et udtryk for den samfundsstruktur en nation har, og argumenterer for en direkte sammenhæng imellem økonomiske forandringer og kulturelle forandringer.

Ligesom Tylor, deler Inglehart også opfattelsen af, at kulturen er knyttet til historiske erfaringer, "*Contemporary societies are characterized by distinctive cultural traits that have endured over a long period of time – and that these traits have an important impact on the political and economic performance of societies*" (Inglehart 2000:81). Men hvor Tylor anvender 'survivals'-begrebet

¹⁵ Den Store Danske: Nationalkultur – 14.09.2015

¹⁶ Den Store Danske: Nationalkultur – 14.09.2015

¹⁷ www.worldvaluessurvey.org – 16.09.2015

om det enkelte individs opfattelse af sig selv, overfører Inglehart sit lignede 'cultural traits'-begreb på samfundet og dets organisering.

En vigtig del af Ingleharts kulturforståelse er sammenhængen imellem økonomisk udvikling og graden af demokrati hos en civilisation, "*Economic development seems to be linked with a syndrome of predictable changes away from absolute social norms and towards increasingly rational, tolerant, trusting, and postmodern values*" (Inglehart 2000:82). Disse postmoderne værdier ses tydeligst hos et land med økonomisk velstand, fordi den økonomiske udvikling påvirker civilisationens perspektiver og værdier. Inglehart forklarer økonomiens effekt på kultur, ved at et økonomisk rigt land har større tendens til interpersonel tillid og tolerance, og dermed grundstenen for demokratisk opblomstring (Inglehart 2000:95).

Med sin gennemgribende analyse af værdier, deres ophav og deres betydning, kobler Inglehart værdier og kultur sammen i en grad der udvider den hidtidige forståelse af kultur, til at omfatte civilisationernes relation til hinanden med afgørende forskelle og ligheder i positionen som borger. Inglehart skaber et grundlag for, at diskutere kultur udover individet, og udover individernes relation til hinanden. Han gør opmærksom på, at der er kultur på spil imellem civilisationer, som rummer en samordning af politik og økonomiske faktorer.

Moderniteten og skiftet imod postmoderniteten har effekt på civilisationernes organisering, og denne effekt får sammen med kulturen en politisk mening, idet kultur bliver en betegnelse for, hvordan vi prioriterer i vores værdier på civilisationsniveau.

KULTUREN I ORGANISATIONSFELTET

I tiden omkring og efter Inglehart bliver kulturen forstået som en ramme for hvorvidt noget er meningsgivende i en fællesoptik. Inglehart beskriver at politik, økonomi og tradition hører sammen under én *mening* i samfundet, og denne mening forklares overordnet som samfundets kultur.

Tilgangen med samordning af flere faktorer til én meningsgivende helhed, finder herefter vej ind i organisationerne. I 1980 bliver psykolog E. Schein betegnet som en af de første til konkret, at behandle kulturens gennemslagskraft i organisationerne¹⁸, fordi han ser organisationer som en spejling af de funktioner, der er i samordning for samfundet til at give det mening.

Schein påpeger, at ledelse af organisationer ligeledes er præget af værdier og normer, og udbygger med at kendskab til disse netop udgør organisationskultur, "*Kulturen er de indlejrede normer, vi navigerer efter. Det er altså den røde tråd, som går gennem hele virksomheden og bliver bestem-*

¹⁸ Schein: Alt om ledelse (Internetartikel) -15.01.2016

*mende for, hvordan medarbejdere og ledere opfører sig i forskellige situationer”*¹⁹. Han tager afsæt i *det fælles*; dvs. når individet indgår i en gruppe omkring en delt oplevelse og/eller et mål, opstår kulturen via anerkendelsen om at individerne nu har et tilhørsforhold til hinanden. Dette kræver et fælles kommunikationssystem, og han påpeger at succesfuld kommunikation bygger på en fælles referenceramme, og dét netop er derfor at *bevidstheden* om kultur i organisationen er helt afgørende. Scheins mål er, at vise at bevidsthed omkring kulturen først er succesfuld når, medlemmerne af organisationen får fælles antagelser om rigtigt og forkert. Han anerkendes for tesen om at, organisationslederens vigtigste opgave er at lokalisere- og lede igennem værdierne i organisationen (Schein 1994:14). Kulturen får her en funktionel betydning, og organisationskultur er organisationernes mulighed for funktionelt at måle og kontrollerer adfærd. Kultur bliver dermed sat i forbindelse med strategiplanlægning for motivering og kontrol med organisationsadfærd.

KULTUR SOM MENTAL PROGRAMMERING

Omtrent samtidig med Schein bliver G. Hofstede anerkendt for sin forskning i organisationsteori og ledelse, da han åbner for teorien om, at der aldrig kan findes en global universal løsning til organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer (Hofstede 2001:373). Hofstede gør op med den eksisterende forskning på organisationsfeltet, da han påpeger, at værdier tilhører nationalkultur og at den tidligere opfattelse af værdier, i det organisatoriske perspektiv er for praksisorienteret til at kunne beskrive den reelle betydning af værdier i kultursammenhæng. Hofstede stiller skarpere ind på organisatorisk adfærd og roller som menneskelige, ”*There exists a widespread tendency to underestimate the force of deeply rooted societal norms for arriving at political or organizational solutions that will work*” (Hofstede 2001:374).

Lande kan inspirere hinanden i ledelse og struktur, men den samme ledelsesstrategi vil aldrig kunne være lige effektiv i to forskellige lande fordi grundlæggende værdier og normer giver anledning til forskellige perspektiver af det meningsgivende. Hofstede betragter mennesket ud fra en individuel rationalitet, som er grundlaget for de valg den enkelte træffer, ”*There is no such thing as absolute rationality; there are different rationalities colored by different culturally influenced values, and your rationality differs from mine*” (Hofstede 2001:380). Rationalitet er betinget af den enkeltes nationale ophav og det er dette felt som Hofstedes studier i nationalkultur har fokus på. Han ønsker at gøre nationale kulturelle symboler synlige igen, så det bliver lettere at forstå hvorvidt de kan anven-

¹⁹ Schein: Alt om ledelse (Internetartikel) -15.01.2016

des, *"Foreign theories can no doubt serve as a source of inspiration, but they should be reconceptualized according to the best of the local traditions"* (Hofstede 2001:387). Kulturen bør, ifølge Hofstede, behandles betydningsfuldt, idet dens mening differentierer efter hvordan den behandles.

Der kræves bevidsthed omkring nationalkulturens effekt på individet og den måde som individer indgår i grupper. Motivationer, funktioner, traditioner, relationer, kommunikation etc., er alle dele af det som Hofstede kalder den mentale programmering (Hofstede 2001:382). Kulturen bør ifølge Hofstede, forstås i perspektivet af, at individets værdier er udgangspunktet for den store sammenhæng, i højere grad end at den overordnede sammenhæng determinerer individets værdier.

DET KOMPLEKSE KULTURBEGREB

"Using the word culture in reference to both nations and organizations suggests that the two kinds of culture are identical phenomena. This is incorrect: A nation is not an organization, and the two types of culture are of different kinds" (Hofstede 2001:393). Der er tale om to forskellige former for kultur, som oftest er indfildret i hinanden, fordi begge kulturer har til formål, at skabe mening og forståelse for en helhed. Hofstede understreger, at det er fejlagtigt at behandle de to forskellige typer af kulturer med samme tilgang. I en undersøgelse af deres effekt på hinanden er det derfor nødvendigt at fastholde den ene type kultur som en konstant, mens den anden undersøges, dvs. at når organisationskultur undersøges, så skal nationalkultur forstås som en konstant og omvendt fordi de to skiftende fænomener vil have for stor kompleksitet, når de observeres som dynamiske samtidigt. Dette afspejler naturligvis ikke virkelighedens hvor både nationalkultur og organisationskultur begge er dynamiske, men det gøres for at få bedre indsigt i sammenligningen af de to komplekse fænomener (Hofstede 2001:391).

Kompleksiteten af kultur i en analyse har resulteret i en kompleks subjekt-position. Med det funktionelle perspektiv på kulturen i organisationer, betyder det ligeledes at der er et funktionelt perspektiv på individerne. I undersøgelsen af organisationsprocesser, sker det derfor oftest at det enkelte individ er tillagt to forskellige personligheder, *"Every participant in an organization may be regarded as having a dual personality – an organization personality and an individual personality"* (Hofstede 2001:391). Dette er en effekt af udfordringen i at betragte menneskers psyke som en konstant, men ved at anvende en opdeling af den enkeltes personkarakter, skabes et legalt perspektiv til, at iagttage individet som en funktion. På den måde er individuel handling betinget af det funktionelle kultursystem på en måde, der gør det muligt at forudsige handling, hvilket gør det muligt at kontrollere handling.

DELKONKLUSION : KULTURDISKURSEN

I ovenstående videnskæologi er der argumenteret for kulturens diskurs, og dette udlæg af kultur-diskursen, vil blive brugt i specialet. Igennem tiden har kulturen fastholdt sin betydning af at være et komplekst fænomen; som en fælles betegnelse der beskriver en overordnet meningsgivende helhed med afsæt i organiseringen af det fælles.

I de videnskæologiske nedslag i historien redegøres der for, at der er diskursive skift i det grund-lag som kulturen tolkes ud fra. Foruden at være betegnelse for *det fælles*, har kultur igennem historien haft mange måder at definere de relationer som fællesskabet består af og inddeles i.

Mest afgørende er skiftet fra Oplysningstidens forestilling om én universal fælleskultur for indika-tion af dannelse og klasse inddeling, og til at beskrive den sociale mobilitet og grænsen imellem individualisme og kollektivismen som synliggør de funktionelle relationerne i samfundet.

I 1900-tallet bliver kulturen, som fællesskabsbetegnelse, hævet op på det nationale niveau og beskriver relationer imellem nationer og civilsamfund. I slutningen af diskursanalysen fremlægges kultur som en indikator for handling og rationalitet, der i konteksten af dette speciale om organisation og kultur, viser sig som et funktionelt fænomen, der tilbyder en årsag- og virkningsforklaring for gruppead-færd. Slutteligt understreges det, at kulturens diskurs er kontekstafhængig, dvs. at forsøget på at forstå meningen med kultur, sker igennem den nytte som kulturen er sat i ramme for at udgøre.

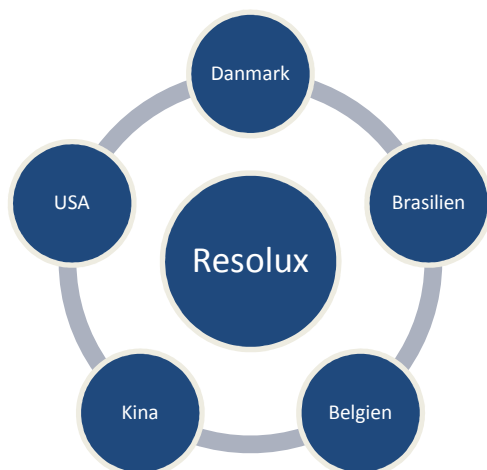
I historiens mange meninger om kultur, har kompleksiteten været gennemgående og derfor er kultur i dag et fænomen der kræver en konkret kontekst at virke ud fra. Netop derfor er bevidsthed om-kring hvilken type af kultur der diskuteres helt afgørende for, at give kulturen en forståelsesramme, med bevidsthed om hvordan kulturen kan behandles og tolkes i henhold til konkrete kontekster og formål.

KAPITEL 6 : KULTURANALYSE

ANALYSEDEL A: RESOLUX - FUNKTIONELT SYSTEM AF SUBSYSTEMER

For at klargøre det funktionalistiske systemteoretiske blik på Resolux' organisering, vil dette indle-dende analyseafsnit konkretisere nogle funktioner hos Resolux.

På det overordnede niveau betragtes hele organisationen som ét samlet funktionelt system, og det er med udgangspunkt i dette overordnede system, at der i analysen dykkes ned i subsystemerne og dermed dykkes ned i relationerne imellem afdelinger i et formålsbestemt samarbejde med hinanden:



Det overordnede sociale system: Resolux.

Alle afdelingerne er subsystemer, som hver især rummer sine egne funktioner og roller.

Ifølge Parsons er dynamikken og balancen det altafgørende for systemet og de funktionalistiske subsystemer. Systemets overlevelse er afhængig af at opretholde en intern balance, dvs. at hvis en funktion i subsystemet fejler, så vil en anden funktion fra et subsystem agere kompenserende, for at genskabe optimale forhold og ligevægt. Parsons kalder disse for *mekanismer til social kontrol* (Parsons 1951b:206).

Parsons rollebegreb er her indledningsvis præsenteret for, at redegøre for den funktionelle side af rollernes betydning for systemet, mens en dybere analyse af roller i Resolux' organisation vil findes i næste analyseafsnit. Formålet med det funktionelle perspektiv, er at det tillader en undersøgelse i formålstjenesteligheden imellem samarbejdende funktioner, "*Funktionsanalyser har sit rationale i en normativ forstand, som grundlag for at vurdere, hvorvidt eksisterende sæt af normer, institutioner eller strukturelle egenskaber har konsekvenser, der er gavnlige eller formålstjenestelige, målt i forhold til et eller andet kriterium*" (Andersen 1989:35).

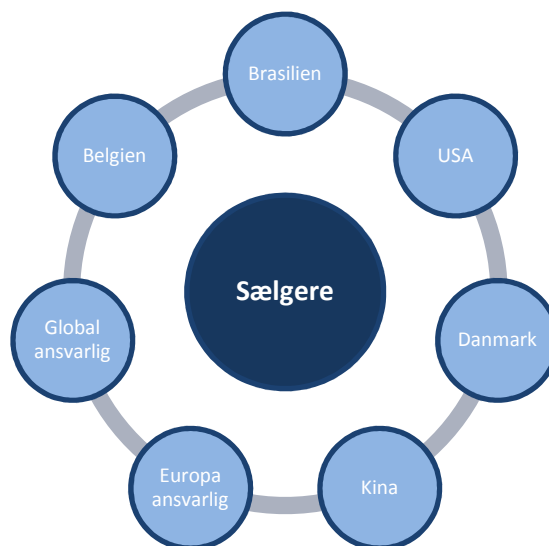
SUBSYSTEMER

Igennem analysen vil hver af Resolux' nationale afdelinger blive betragtet som et subsystem, hvor rollerne i hvert land udgør funktionerne for systemet. Dvs. at afdelingen i Brasilien er et subsystem til Resolux som det overordnede sociale system. I den brasilianske afdeling, som subsystem, samarbejder en række roller; f.eks. salgsleder, indkøber, administrerende direktør etc. Disse er de subjektive og reflektive roller. Roller er fleksible funktioner og vil pga. ligevægtsprincippet altid søge, at samordne sig mest formålstjenesteligt, derfor kan denne underafdeling ses som et eget kredsløb i organisationen.

Hos Resolux er rollerne foruden at være tilknyttet hver en national afdeling, også samordnet efter arbejdsopgave og formål, og det er i denne ramme at der samarbejdes interkulturelt. F.eks. er en række roller i relation fordi de alle har funktionen 'sælger' hos Resolux, og alle sælgerne skal samarbejde om at nå målsætninger om ordrer. (Se figurer på næste side for grafisk forklaring af de funktionelle subsystemordner hos Resolux):



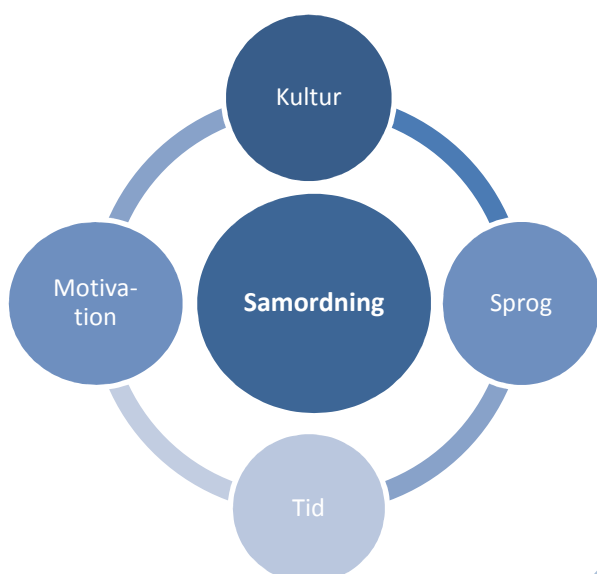
Refleksive roller i subsystem: *Eksempel på en international afdeling og de refleksive roller som samarbejder i systemet (der er flere roller en vist i modellen).*



Formålstjenesteligt funktionelt subsystem: *Eksempel på et refleksivt aktørsystem hvor der samarbejdes interkulturelt om samme overordnede mål og funktion.*

Derudover er der en hel anden type af roller som er inkluderet i analysen; dette er *de objektive og funktionelle roller*, som samarbejder/samordner sig med de refleksive roller. Funktionelle roller er faktorer, der har en afgørende relation med refleksive roller, f.eks. tid og sted.

Resolux' salgsdirektør Chris Van Herreweghe afklarer hvilke af disse funktionelle roller som skaber udfordringer i systemdynamikken: *tid/tidsforskelle, sprog/kommunikation og kultur*, "Time zone differences; it is very simple but it is very challenging [...] Meaning that in order to communicate, in order to perform, often timing is a constraint in your corporation, it is a challenge. [...] Language can also be a challenge. And that is not just to be able to speak a language, but to be able to understand in the same language, what the same words you used, means to the other person. So the language can be challenging, the time zone can be challenging and obviously the culture can be a challenge" (Herreweghe I6:19.14) (Se figur):



Objektive og funktionelle roller i subsystem: *Eksempel på funktionelle roller, der er i samordning for at skabe balance og optimale forhold for de refleksive roller.*

Både de refleksive og de funktionelle roller optræder i samme subsystem, men for at fremme forståelse er de her vist i hver sin model.

Resolux' subsystemer af subjektive roller (medarbejderne) er udfordret af de funktionelle roller (f.eks. tid), fordi de funktionelle roller er mindre fleksible end de subjektive. Funktionelle roller stiller derfor krav og betingelser for systemerne, som de subjektive roller (medarbejderne) skal indpasser sig under, for at skabe og opretholde balance i subsystemet (den internationale afdeling) og dermed i det overordnede system (Resolux' overordnede organisation).

Udfordringen med tidsforskellen hos Resolux er opvejet af deres nøje fokus på kommunikationen. Der er særlige regler for, hvilke procedurer der kræver hvilken kommunikationsform, *"Hvis du ikke får givet spørgsmålet helt korrekt [på e-mail], så kan du risikere at få et svar, som ikke er dækkende, for det du ønskede, og så skal du stille et justerende spørgsmål igen – og så risikerer du, at have spildt en eller to arbejdsdage. Så derfor er Skype eller lignende kommunikation vigtige, en ting er, at have det skrevne ord på en mail, men når man kan tale direkte med sine kolleger på Skype og være ansigt til ansigt, så sikrer man sig en mere effektiv kommunikation!"* (Kjølby I4:16.51). Kommunikationsstrategien skal sikre mindst muligt tab af effektiv arbejdstid, når alle Resolux' subsystemer ikke er vågne samtidig pga. forskellige tidszoner.

Kommunikationen hos Resolux er i stærk relation til kultur som funktion. Parsons forklarer, hvordan kultur i sig selv er et komplekst system, fordi kultur inkluderer mange faktorer i samspil på én gang (Parsons, 1951b:28). Det er Resolux' opgave at skabe et sammenspil og forventningsafstemme imellem kulturelle normer for, at skabe grobund for netop den type samarbejde som Resolux kræver, *"Omkring vores internationalisering har det været en del af strategien lige fra starten af, at de forskellige områder skulle besættes med lokale, og ikke med udstationerede danskere der skulle styre virksomhederne rundt omkring i verden"* (Teglgaard I1A:01.39). Resolux baserer sig på, at medarbejdere rundt om i verden, skal gøre brug af deres ekspertkompetencer indenfor den enkeltes nationalitet og dermed kendskab til kulturen. Men dette skal ske på en måde, så Resolux' udenlandske afdeling (eks. Brasilien) er kompatibel og tilpasningsvenligt med Resolux' overordnede system. Der kan derfor argumenteres for, at kendskab til kultur, både national- og organisationskultur, er nøglen til succesfuld kommunikation, og dermed er kultur et knudepunkt, når ledelseskommunikationen skal planlægges tværkulturelt. Tid, kommunikation og kultur er dermed uløseligt forbundet hos Resolux.

MOTIVATION

Ifølge Parsons er den største dynamikfaktor, at motivere refleksive roller til at indgå i relationer med systemet (Parsons 1951a:202). Motivation er et produkt af relationen mellem magt og hand-

ling. Hos Resolux betyder det, at ledelsen skal anvende den korrekte form for kulturel *magtdistance* (uddybes senere i analysen), for at motivere medarbejderne af hver nationalitet, til at handle, dvs. til at samarbejde efter bedste evne på eget initiativ. Evne til at motivere er derfor også årsag til, at det er vigtigt for topledere, at have kendskab til hvordan de fremlægger strategi for de interne medarbejdere, for at strategien er meningsgivende på tværs af nationalkulturer (Peterson, 2004:107). Medarbejdernes for forståelse bliver betingende for strategien og strategien er betingende for subsystemernes handling. Magt og handling er dermed i gensidig relation til hinanden, "*All possession of facilities is possession of power because it is at least in an implied and contingent sense a control over the action of others*" (Parsons 1951a:121). Resolux har et organigram, der synliggør relationer, hierarkiske niveauer og kommunikationsstrømme, og dette anvendes som intern referenceramme (Se bilag B).

Resolux som overordnet system skal tilpasse den overordnede strategi til hver nationalkultur, for at bevare det fundament af lokal ekspertise, som de baserer sig på. Tilpasningen til subsystemernes funktionalistiske struktur, skaber balance i det overordnede sociale system, og er netop Parsons hovedpointe med strukturfunktionalismen, og hans tese om at al handling altid er gensidigt betinget af mod-handlinger – Al forsøg på kontrol med handling skal derfor forstås i et kredsløbsperspektiv (Parsons 1951a:124).

Med denne forståelse af funktionalismen internt i Resolux, vil Parsons' fire strukturfunktionalistiske systemer (introduceret i det videnskabsteoretiske afsnit), senere i analysen blive anvendt til at undersøge den systemiske samordning imellem de refleksive og de funktionelle roller med konkret fokus på Resolux' arbejdsprocesser.

ORGANISATIONENS INTERNE ROLLER

Rolleanalysen er behandlet systemisk via Parsons' *personlighedssystem*, som en objektivisering af individet. Alle hos Resolux udfylder en rolle via sin titel og via sin opgave - dvs. at der er nogle rammer, hvori der er enighed om hvilke handlinger der er forventet, tilladte og ikke er tilladte i anknytning til rollen. Salgsdirektør Herreweghe beskriver virksomhedens organigram (Se bilag B), som viser den funktionelle orden i Resolux, "*We have a clear organigram, that everybody has access to. Everybody can see, what their position in the company is.*" (Herreweghe I6:40.10). Organigrammet er frit tilgængeligt, og derfor ved alle, hvad deres opgaver består i og hvad der forventes af dem via det formål der er udstykket til rollen.

Netop *forventning* er det som Parsons knytter rollerelationer op på. Et succesfuldt samarbejde består, ifølge Parsons, af to faktorer; først de forventninger som betinger handlinger for selve rollen dvs. de karakterer og opgaver som forventes af medarbejderen. Og dernæst; hvordan de andre medarbejdere reagerer på handlinger, udført af førstnævnte medarbejder – som derved betinger den næste medarbejders handlinger igennem forventninger (Parsons 1951b:38). Rollerelationen er derfor et kredsløb af forventninger og handlinger. Resolux' mest afgørende samarbejdsredskab er kommunikation, og kommunikationen er underlagt samme betingende anvendelsesmuligheder som gør sig gældende hos handlinger.

Forklaret igennem systemteorien er rollerne i Resolux' organisering betingende for hinanden i alle deres relationer; handling og kommunikation vil altid være en reaktion på en tidligere handling eller kommunikation.

Struktureringen af kommunikation og handling er stadig en strategisk beslutning som enhver leder skal tage stilling til. Selve den funktionelle *virkning* i systemet vil altid være forudsigelig for de alle er bekendte med formål og strategien, men *elementerne* i det funktionelle system, er betingende for hvilken type struktur som er mulig og som er succesfuld, for at skabe stabile relationer og orden. Resolux' strategi bør derfor afspejle deres kendskab til de funktioner, de operer med i systemet. Herreweghe forsætter sin forklaring af Resolux' struktur, "*As far as communication is concerned, this company – and probably much Danish – I would like to think, that any level of the organigram that you are in, does not limit the communication. You can have a line of communication, between any level and any person, and that is the open door culture that we have. Clear and simple and very flat structured*" (Ibid.:40.12).

Igen nævnes det, at Resolux ikke vil umuliggøre kommunikationer eller relationer pga. strenge hierarkier, og der afholdes ofte møder for netop at indbyde til- og understøtte kommunikationer på tværs af rollekategorier og på tværs af nationaliteter, som kommer til udtryk hos indkøbslederen i Brasilien, "*Resolux is very aware [of different nationalities]! We have monthly meetings with Ole and Niels. They give us a free channel to talk about communications. They are asking us about how we feel about decisions. It is part of the strategy*" (Sales I2:16.24).

Kommunikation er hos Resolux altså et afgørende samarbejdsredskab, og den er ikke præget af status- eller magtsymbolik. Men trods dette er forventningen nærværende som en styrende enhed, og selvom selvstruktur og fleksibilitet er afgørende for Resolux' ordning af systemet, så er der en klar ide om, hvad en ansat i Resolux skal kunne tilføre samarbejdet, "*Det kan være, at der er én, som ikke lever op til de krav, der er stillet til den rolle, som den skal have i virksomheden. Og der er*

også nogle samtaler, jeg tager, hvor jeg siger ' det er de krav der er, til det du skal, og hvis du ikke kan, så må der være en anden, der gør det'. Vi prøver at uddanne og udvikle medarbejderne til at følge firmaets udvikling, og kravene til de forskellige roller i virksomheden vokser jo også, i kraft af at virksomheden vokser" (Teglgaard I1A:12.16). Teglgaard bruger selv rollebegrebet, og anvender det netop til at udtrykke, at der er forventninger til alle i virksomheden. Ud fra dette, kan det tolkes, at Teglgaard, uden yderligere kendskab til Parsons, har et funktionalistisk syn på at drive virksomhed, og at han, ligesom Parsons, tilstræber en overordnet funktionel balance, hvor rollerne er systemets kerne i Resolux. Ligeledes er han opmærksom på rollerne i virksomheden og på deres funktion i systemet, *"Vi har mange eksempler på, at nogen er startet i en rolle i virksomheden. Så har jeg fundet ud af, at det er noget helt andet, at de har gode evner i. Der var en som startede i produktionen, og så fandt jeg ud af, at han var skide god til at lede projekter! Så nu sidder han som projektleder. Det er vigtigt, at der er plads til det, og at folk selvfølgelig bliver glade for at blive set"*(Teglgaard I1B:06.52).

Rollefunktionen har dog to sider i Resolux; den ene er, som nævnt, forventninger til medarbejdernes tilpasning og samarbejde i kraft af en rolle, mens den anden rollefunktion er forventningen som ligger i nationalværdier.

Når Resolux arbejder på tværs af nationale grænser med en dansk topledelse, betyder det, at Resolux skal afveje de forventninger deres udenlandske medarbejdere har, til at blive ledet. Den udefrakommende forventning skal Resolux' topledelse afstemme med egne forventninger og opfattelse af succesfuld strategiplanlægning. Teglgaard giver her et eksempel på hvordan hans direktørrolle skifter på tværs af nationaliteter, *"Den kinesiske kultur er meget hierarkisk opbygget, så når jeg flyver fra København til Beijing til datterselskabet derude, så skal jeg også ændre min tankegang og min egen rolle. Når jeg kommer derud, skal jeg være meget mere klar i mæglet om hvad jeg vil med strategien, og ikke diskuterer med dem, for det kan de ikke"*(Teglgaard I1B: 09.48). Teglgaard er bevidst om forventningerne til sin rolle, og inkluderer netop dette i kommunikationsstrategien for samarbejdet på tværs af nationalkulturforskelle.

Udfordringen som fremanalyses via Parsons' *personlighedskultur* afslører dermed, at nationalkultur har en fatal betydning for organisationsstrukturen, fordi organisationens kerne – medarbejderne (i deres rollefunktion) er succesfulde for organisationen, så længe de formår at pendle imellem forskellige sider af sin rolle. Resolux' medarbejdere skal have et vist niveau af kulturel indsigt, så de kan agere efter Resolux' organisering (præget af dansk værtskultur), samtidig med at de bevarer og udfylder deres rolle som lokal ekspert i kulturel kompetence, som repræsentant for netop deres land.

ANALYSEDEL B: RESOLUX - INTERNE PERSPEKTIV

Efter ovenstående kortlægning af Resolux i et funktionelt systemisk perspektiv og medarbejderne i et funktionelt rolleperspektiv, vil afsnittet her handle om den samordning, som funktionaliteten arbejder henimod. I denne analysedel af det interne perspektiv, vil det blive undersøgt, hvordan Resolux forholder sig til den første retningslinje, som blev præsenteret i specialets introduktion; *'Viden om egen kulturelle identitet'* (Svendsen et. al 2013:2). Dette inkluderer, i hvilket omfang at Resolux er bevidst om egne kulturelle normer og om sin organisatoriske adfærd. Scheins teori om organisationskultur vil være bærende analyseapparat i dette analyseafsnit.

ORGANISATIONSKULTUREN HOS RESOLUX

Funktionsanalysen beskriver nødvendigheden af samordning, og ifølge Scheins terminologi forklares det som *"En stræben henimod strukturering og integration"* (Schein 1994:19), som udgør kernen i organisationskultur. Kulturen bliver en ramme, for alt det der giver organisationen en fællesskabsfølelse og som sikrer stabilitet og tryghed.

Resolux' grundlægger og direktør, Ole Teglgaard, har fra starten været helt bevidst om, at fællesskab og tryghed opnås ved, at tillægge medarbejdernes velbefindende en høj værdi i organisationen, *"Kulturen her beror jo på nogle meget enkle og klare regler om, at man skal være glad for at arbejde her - være glad for at stå op om morgenen, uden at have ondt i maven, og tage på arbejde og vide, hvorfor man tager på arbejde - 'Hvad er mit mål med det her?'"* (Teglgaard I1B: 02.12). Schein uddyber, at det særlige fokus på fællesskab skal resultere i nogle fælles antagelser, som bygger på den enighed, der med tiden er blevet indlejret som en selvfølgelighed, og derfor bliver taget for givet i organisationen, *"Fælles antagelser får deres styrke fra det faktum, at de begynder at fungere uden for det bevidste område. Når de engang er dannet og taget for givet, bliver de yderligere gruppens definerede ejendom, og tillader gruppen at differentierer sig fra andre grupper"* (Schein 1994:20). Oftest er udgangspunktet, at der ved organisationens dannelse er en eller flere enkeltpersoner, hvis antagelser har været fremherskende, og denne persons grundværdier og forståelse for hvad der vil fungere, bliver den første grundsten for organisationens kultur (Schein 1994:26).

Flere hos Resolux, inklusiv Teglgaard selv, bekræfter at det også har været tilfældet for Resolux' kultur, *"Den [kulturen] er, måske lidt atypisk ved jeg fra andre virksomheder. Oftest er det jo vel bare om, at lave noget på bundlinjen. Men jeg er nok selv en af de bløde værdier."* (Teglgaard I1A: 12.16) og økonomichef Kjølby beskriver ligeledes, at der hos Resolux er en fælles forståelse af, at direktøren er et bærende element i kulturen *"Vores virksomhed har jo sin egen kultur. Den er jo i*

den grad drevet af vores stifter og ejer; Ole som er kulturbærende her i virksomheden. Vi har gjort ekstremt meget ud af at holde fast i, at vi er gået fra at være en lille familievirksomhed, rundt om køkkenbordet, til at være en etableret virksomhed”(Kjølby I4: 29.20). Sammenligningen med 'en familie' er meget beskrivende for Resolux' organisationsstruktur, med direktøren som familiens far og overhoved og hvor samarbejde, gode relationer samt at 'familiens' medlemmer tillægges høj tillid og værdi (Schein1994:132).

KULTURNIVEAUER

Når man er bevidst om organisationens kulturelle fundament, er det muligt at analysere hvordan kulturen er meningsgivende for organisationen, netop fordi effekten af kulturens samordning bliver synlig igennem bevidsthed omkring den. Det meningsgivende i kultur findes ved at se på, hvordan de forskellige *kulturniveauer* gør sig gældende hos Resolux (Schein 1994:33). Schein er bedst kendt for sin 'Isbjerg-model' som viser de tre kulturniveauer; *Artefakter (symptomer)*, *Skueværdier (synlige værdier)* og *Grundlæggende, underlæggende antagelser* der med isbjerget som symbol, beskriver de dybereliggende kulturelle elementer, med skel imellem de niveauer som er synlige, og de som ikke er (Se model i Kapitel 3: Schein (Schein 1994: 24)).

ARTEFAKTER

Artefakterne er de synlige organisatoriske strukturer, som inkluderer de fysiske omgivelser. Synlige og håndgribelige artefakter er sproget og offentliggjorte værdier. Schein beskriver dette kulturniveau som, *"Let at observerer og meget vanskeligt at tyde"* (Schein 1994:25). Følgende er udtalelser fra dele af ledelsen i Resolux i Danmark, som beskriver organisationens artefakter, og de værdier som gøre sig gældende for den måde som Resolux gerne selv vil opfattes på:

"Når der kommer kunder og leverandører på besøg i virksomheden, så er det sådan at de straks kan mærke at ' her er der en speciel stemning', 'her er der noget som er anderledes end i andre virksomheder'. Og de føler det meget rart og tiltrækkende, og den der åbenhed, den bruger vi" (Teglgaard I1A: 06.04)

"Eksemplet kan være i frokostpausen hvor alle er samlet. Ole [direktøren] kan jo finde på det utroligste at fyrer af og bringe på banen. Men det er det, som er med til at sikrer, at medarbejderne synes, at det er sjovt at være her, og samtidig sikrer vi, at medarbejderne bliver motiveret" (Kjølby I4: 23.14)

"Tingene er ikke så fastlagte i rammer. Der sker ting og sager i virksomheden som overrasker medarbejderne indimellem, men det er på den positive måde. Der foregår meget sjov og ballade i virksomheden, MEN uden at det går udover kvalitet og effektivitet – faktisk er det med til at bidrage til at du kan højne effektiviteten" (Kjølby I4: 21.27)

"Vi har en meget flad organisationskultur og det vil sige at, min rolle – og mellemledernes rolle er, at der altid er åbne døre, og folk kan altid komme og snakke, om de ting og problemstillinger der er" (Teglgaard I1A: 05.46).

Ovenstående udsagn, og flere besøg og observationer hos Resolux i Ørbæk, danner grundlag for, at tolke artefakterne således; at Resolux beskrives som en åben virksomhed med tæt relation imellem toppen og bunden af organisationen. Der benyttes en flad og uformel kommunikationsstruktur, som tillægger de bløde værdier en vigtig rolle i det interne samarbejde. Salgsdirektøren, Herreweghe, som er fra Belgien har særligt bemærket dette, idet de bløde værdier er højere vægtet her end i hans hjemland," *When you look at Resolux Denmark, you would see on the soft and the hard values, you could say... I would say 60% hard and 40% soft values. So the soft is actually quite high. It is not a challenge, it is a minor 'something' sometimes. Not more than that, it is a puzzle and it is humor sometimes like 'yes, but that is Denmark'"* (Herreweghe I6: 07.02).

Når de bløde værdier er så vigtige for Resolux' arbejdsproces, er disse blevet et punkt, hvor den danske hovedafdeling beder om tilpasning fra de internationale afdelinger, fordi de bløde værdier er en vigtig del af ledelsesstrategien i hele organisationen.

SKUEVÆRDIER

Det er på dette mellemste niveau at de fælles antagelser formes. Schein kalder dette for en kognitiv transformationsproces (Schein 1994: 27), hvor kultur-skaberen, direktør Teglgaard, ved at handle succesfuldt på sine egne overbevisninger, skaber grobund for fælles værdi og tro. Resolux' ansatte integrerer denne overbevisning – de deltager dermed i at skabe organisationskulturen, og er med til at fastlægge normer i organisationen. Det sker konkret igennem en proces som Schein kalder for 'social validering af værdier', der beskriver medarbejdernes forhold til hinanden og omgivelserne inden for rammerne af Resolux, *"De afledede overbevisninger og moralske/etiske regler forbliver bevidste og bliver tydeligt udtrykt, fordi de tjener den normative og moralske funktion"* (Schein 1994: 28).

For at undersøge Resolux' værdisæt har værdier været et konkret emne i samtalerne med medarbejderne. Følgende er interviewbesvarelser, som omhandler Resolux' stærkeste værdier:

"I will definitely say customer service and flexibility, willingness to assist." (Dean (USA) I3:03.56)

"We have flexibility and opportunity to give ideas, to exchange, to give our way of working to the company. Even if it is a foreign company and I am here in Brazil, far from them." (Sales (Brasilien) I2:03.00)

"At Resolux we can work very happily and not too stressful." (Hua (Kina) I5:04.07)

"Flexible, trustworthy and the knowledgeable – with Resolux I would add, what I'm going to call global player or global footprint. Because next to the core values that I feel our company should have, and has, another one for Resolux is that we are global. That comes with many aspects, but we are not a national company, we are an international player within the business."(Herreweghe (Belgien) I6:01.27)

"Good relation and cross communication is very important. Because without the people, Resolux is nothing! If you took all these people and put them on the street Resolux is nothing, then we're just assembling some products and anybody can do that, right?" (Rasmussen Summit B:1.06.58)

"Man skal sikre sig at der er en gensidig respekt omkring kultur og værdinormer." (Kjølby (Danmark) I4:05.34)

"The company respects the differences and respect the way every country and individual makes things to happen."(Sales (Brasilien) I2:04.31)

"Vi har en stærk organisation, vi har en stærk medarbejdertilfredshed. Vores medarbejderudskiftning er ekstremt lav, vi har stort set ikke nogen der selv ønsker at forlade virksomheden. Vi har en meget stærk kultur som kommer fra den allerøverste ledelse, og så løber den ned igennem organisationen". (Kjølby (Danmark) I4:02.27).

Heraf kan det udledes, at Teglgaard har haft succes med hensigten om, at prioritere gode arbejdsforhold for medarbejderne, og at de er bevidste om dette internt i organisationen. Dermed er organisationskulturen præget af fleksibilitet og af at medarbejderne har stor medindflydelse på strukturen.

Fleksibilitet nævnes blandt alle medarbejdere i afdelingerne udenfor Danmark. Fleksibiliteten til at styre egen arbejdsdag er for nogle medarbejdere meget *dansk*, men samtidig er arbejdsformen også meget værdsat. Fleksibiliteten er en opfordring til selvkontrol med arbejdet, og det er helt bevidst fra Teglgaards side, ”Vi har siden vi startede være en vækstvirksomhed, sådan en hvor i dag ikke ligner i går, og i morgen er helt anderledes end i dag. Og det kræver nogle bestemte medarbejdere, der kan være med til den proces” (Teglgaard II A:18.41).

”Dynamik i organisationen er enormt vigtigt, så at man ikke bare tromler igennem og siger ’vi er danske og vi vil have det på den her måde’, men at man reflekterer over hvilke mennesker man har i organisationen, og at man indretter sig efter dem, men selvfølgelig med det formål at vi stadig er en dansk virksomhed, så vi ikke mister vores egen kultur i det” (ibid.:04.12).

En anden gennemgående værdi er *respekt*, som er både i de interne og i de eksterne relationer, dvs. for den interne organisationskultur og for de internationale lokalkulturer. Dette fremgår også at Resolux’ vision, som på deres hjemmeside beskriver hvad der driver Resolux:

”At Resolux our focus is on people. We thrive and are passionate about making a difference to our customers and in our work. We are accommodating, service minded and driven by motivation, passion and respect”²⁰:

Motivation

“Our goal is always to create the best possible solution for our customers. We find motivation in challenges. Our positive work attitude is reflected towards the customer.”

Passion

“We are passionate about succeeding and helping our customers with improvements on all levels.”

Respect

“We have respect for each other and for other cultures and countries. We work all over the world and see the strength in diversity.”

Motivation, passion og respekt er de tre værdier som er officielle på Resolux’ hjemmeside, og her er det vigtigt at bemærke, at beskrivelserne af *Motivation* og *Passion* er forklaret imod kundesegmentet og dermed imod den eksterne del af organisationen, hvorimod *Respekt* er beskrevet som en intern værdi, der styrker samarbejdsforholdet. Det kan konkluderes at Resolux er en virksomhed med sine medarbejdere i fokus, som direktør Teglgaard her forklarer ”Jeg har en teori om at jo mere tilfredse medarbejdere man har, jo bedre produkter laver man, og jo bedre services har man overfor sine kunder” (Teglgaard II A: 01.24), suppleret af økonomichef Kjølby ”Og så er det vigtigt, at

²⁰ Resolux: Vision/Mission - 30.12.2015

vi har en medarbejderstab som er engageret, og det vil sige at, jo mere engagerede medarbejdere vi har, jo større succes får vi i vores samhandel med vores kunder og andre interessegrupper. Så vores medarbejdere er et enormt vigtigt aktiv” (Kjølby I4: 13.38).

Det store medarbejderfokus har to betydninger; at virksomheden bygger på nogle stærke bløde værdier som styrker det interne arbejdsmiljø, men også at medarbejdernes effektivitet og produktivitet anses som et produkt af den goodwill, som Resolux udviser dem.

GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER

Isbjerg-modellens dybeste kulturniveau er de *grundlæggende antagelser* som, ifølge Schein, er så stærkt integreret, at de for længe siden er taget for givet. Der er derfor tendens til, at være skeptisk eller uforstående overfor adfærd, der bygger på andre antagelser, end dem som er grundlæggende for organisationen (Schein 1994: 29).

Det er især på dette dybe niveau at kulturen finder sin stabilitet, og enhver udfordring imod de grundlæggende antagelser udløser utryghed og forsvarsberedskab (Schein 1994: 30). De grundlæggende antagelser, som oftest beskrives som fælles antagelser og kultur inden for grupper, er derfor fællesskabets *kognitive forsvarsmekanisme* (Schein 1994: 30).

Resolux’ dybe kulturniveau er kilden til hele organisationskulturen. Det er på dette niveau, at Teglgaards tillid og tiltro til sine medarbejdere er blevet lagret, og derfor nu udgør fundamentet for, at medarbejderne i Resolux arbejder indenfor en gensidig forståelse af gode intentioner, fleksibelt arbejdsrum og respekt. Som Schein også forklarer, så er dette kulturniveau placeret langt inde bag bevidstheden, og i analysen af dette niveau har det været nødvendigt, at undersøge det, som medarbejderne har sagt imellem linjerne. Det kan tolkes at dette kulturniveau, som udspringer fra Teglgaards personlige værdigrundlag, bliver anvendt som en strategi fra ledelsens side til at lede medarbejderne.

I uddybelsen af strategiplanlægningen ved Summit-mødet 2015, giver Teglgaard, i følgende citat, udtryk for at han trods alle andres ’taget for givet’-lagring af de bløde værdiers betydning, selv er bevidst om, at appellere til sammenholdet og fællesskabet i organisationen,

”Hvor jeg, helt bevidst, undlod nøjagtigt at sige, hvor jeg og bestyrelsen mente, at vi skulle hen. Men i stedet lavede nogle workshops, hvor vi samlet fandt ud af, hvad var det, vi var gode til, og hvad skal vi bruge det her til på den lange bane. Vi nåede frem til ca. det, som jeg og bestyrelsen havde tænkt på, men jeg synes, at den måde vi gjorde det på var god, fordi det

er med til, at medarbejderne får ejerskab over strategien. Og det ligger dybt i mig, at alle medarbejdere, når de står op om morgenen, ved hvorfor de skal gå på arbejde”(Teglgaard IIA: 1109).

Denne strategi kan vise sig at være den succesfulde leders vej til anvendelse af kultur, da det ifølge Schein egentligt er umuligt at forstå kultur og ledelse som to isolerede faktorer, fordi kulturen skal ledes indenfor rammerne af organisationen, ”*I virkeligheden kan man postulere, at det eneste virkeligt vigtige, som ledere gør, er at skabe og lede kultur*” (Schein 1994:14).

Analysen af Resolux’ organisationskultur er nu blevet undersøgt med fokus på organisationens interne værdisæt. Den fåreudgående analysedel har afklaret det, som i den senere analyse vil kaldes *Resolux’ værtskultur*. Ud fra ovenstående forstås det, at Resolux har en kulturel norm, som bygger på indsigten i, hvad kultur har af betydning for deres organisation. De er bevidste omkring deres kulturelle identitet, og deres samarbejdsstrategi bygger på elementer af selvindsigt. Retningslinjen om kendskab til egen kulturelle identitet, skal forebygge idealisering af egne kulturelle normer i sammenligning med fremmede kulturer, og i stedet indbyde til kulturrelativisme, hvilket er lykket for Resolux.

ANALYSEDEL C: RESOLUX – INTERNATIONALE PERSPEKTIV

I den resterende del af analysen vil den næste retningslinje; *Viden om andre kulturer*, blive undersøgt. Hermed vil det også blive belyst, hvor i Resolux’ organisation at den kulturelle bevidsthed er stærkest. Samtidig vil analysen fokusere på Resolux som international virksomhed og det med særligt fokus på samarbejdsrelationer mellem medarbejderne på lokalt niveau og samarbejdet mellem de internationale afdelinger i Resolux.

I denne del af Resolux’ kulturanalyse anvender et teoretisk samspil imellem Parsons’, Hofstedes og Scheins kulturteorier, som supplement til hinanden for netop at undersøge de funktionalistiske konsekvenser af nationalkulturs effekt på en organisationskultur (Se Kapitel 4 for grafisk model af det teoretisk sammensatte analyseapparat).

LEDELSEN ≠ MEDARBEJDERNE

OG MAGTDISTANCE

Til at undersøge ledelsesstrategien hos Resolux benyttes Parsons' teori; *Det sociale system*, til at sætte fokus på struktur og betingende relationer, som er styrende hos Resolux.

Hofstedes nationalkulturdimensions-skala løber fra 1-100 point. Magtdistance dimensionen indikerer, at en høj score betyder stor magtforskel imellem leder og medarbejder. Scoren for de pågældende landes magtdistance er således: Danmark 18, USA 40, Belgien 65, Brasilien 69 og Kina 80 (Se bilag C for Kulturdiagrammerne). For at undersøge organisationskultur indenfor denne gren af nationalkultur suppleres der med i to af Scheins integrationsprocesser; *Definition af gruppegrænser og kriterier for optagelse og udstødning* samt *Fordeling af magt og status* (Schein 1994:72).

Magt og status er ikke afgørende interne værdier hos Resolux, som prioriterer den åbne, flade og fleksible organisationsstruktur. Resolux' salgsdirektør forklarer de hierarkiske forhold i organisationen, *"Very simple, very open, very flat. Open door policy and straight forward. Once there was a hierarchy, but we try not to have a hierarchy in communication at all. But we are aware that there are different levels, it is not a kibbutz. So there is a hierarchical structure, and everyone is well aware of that"* (Herreweghe I6:39.18). Det forstås at Resolux' hierarkiske struktur eksisterer af praktiske årsager, der benyttes til at holde en vis orden med processerne, og ikke, som den klassiske forståelse af hierarki, for at tillægge få enkeltpersoner en symbolstatus i at være magthavende. Resolux' ledelsesform er stærkt lig med den danske nationalkulturs magtdistance-definition som Hofstede beskriver, *"Many foreigners in Denmark express: Danes do not lead, they coach and employee autonomy is required"*²¹. Magten hos Resolux er ikke dikterende men konsulerende. Det er derfor vigtigt for organisationen, at de får de rette medlemmer ind i relationerne.

Den korte magtdistance i Danmark betyder at medarbejderne i kraft af deres rolle som medansvarlige, har en betydelig indflydelse på Resolux' struktur og dermed ledelsesformen. Nationalkulturen inden for magtdistance er bestemmende for den generelle accept af ulighed, og derfor har medarbejdernes nationalitet en betydning, for den ledelsestype de forventer. Her giver økonomidirektøren et fint eksempel,

"I hvert enkelt land er det jo forskelligt hvordan du agerer som medarbejder. I Kina skal vi lede og guide på en måde, USA på en anden måde, Brasilien på en tredje måde. Altså, hvert

²¹ The Hofstede Center: Denmark (Online portal) - 30.10.2015

land har sine individuelle behov for at blive ledet og styret som virksomhed. I Kina kan der være nogle behov, hvor du indimellem er nødt til at fortælle dem; jamen det skal være sådan og sådan. Uden at vi forsøger at gøre det diktatorisk, men man kan sige, at i en dansk virksomhed, der er involvering fra medarbejderne meget mere naturligt, end som man kan se det hos kinesiske medarbejdere” (Kjølby I4: 09.03).

Den danske lave score betyder, at danskerne i høj grad kræver lighed. Dog er hverken høj eller lav score på magtdimensionen mere rigtig end den anden, dette er blot et udtryk for, at der kræves forskellige former for drivkraft, til at motivere individet effektivt (Hofstede 2006:73). Parsons påpeger dog i sit magtbegreb, at der bør være en positiv tilgang til ulighed, da det i et funktionalistisk perspektiv skaber incitament for de lavere magtpositioner til at stræbe opad, og derved skabe dynamik det sociale system (dvs. relationerne imellem Resolux’ medarbejdere) (Parsons 1951a:43).

Hos Resolux er medarbejderne nøje valgte, fordi Teglgaard netop er opmærksom på den magt, der ligger hos gruppemedlemmerne, deres dynamik og dermed deres indflydelse på ledelsesformen. Det er altid et nøje strategisk valg, når der ansættes nye i virksomheden, ”*Vi har en stærk nerve i organisationen som siger ’det er sådan vi er!’ Det er rigtigt vigtigt for os, at vide hvem vi er, og at vi er ekstremt opmærksomme på det, når der kommer nye medarbejder ind i organisationen. Eksempelvis er det tit sådan, at hvis der er tre der leger sammen, og der kommer en fjerde, så leger de pludselig nogle nye lege*”. (Teglgaard I1B:03.03).

Medarbejdernes bevidsthed om deres rolle er defineret via forståelsen af dem som gruppe, og dette er et vigtigt element for, at skabe tryghed og motivation (Schein 1994:75). Scheins teori forklarer netop, at det er vigtigt for grupperne, at kende kriterier for at være inkluderet som medarbejder, for at skabe grobund for samarbejde og selvdisciplin (Schein 1994:75).

Økonomichefen supplerer omkring Resolux’ ansættelsesforløb, ”*Ole har valgt, at være med i alle ansættelsessamtaler på funktionærniveau. Det er med til at sikre, at han har den gode mavefornemmelse omkring medarbejderne. Det er ikke altid 100% kvalifikationer, der er afgørende for, hvilken medarbejder vi får ind, det er i lige så høj grad kemi, som afgør det*” (Kjølby I4:33.49). At kemien har været et gennemgående krav for alle de ansatte, ses tydeligt i Teglgaards forventninger om persontypekrav hos de medarbejdere som Resolux søger, ”*Det skal være nogen som er fleksible, nogen som synes det er spændende, og kan se det eksotiske i det med at, ’Nu skal jeg ned til Brasilien og besøge fabrikken dernede’, og har en rolle der nyder det og synes det er fedt. Det er sådan*

nogle mennesker der er spændende at have med at gøre” (Teglgaard IIB:06.03). Denne forståelse af magt hos Resolux, har betydning for organisationskulturen på forskellige parametre. Der er afgørende sammenhænge mellem nationalitet og forventning om- samt behov for, hierarki og topstyring i de forskellige internationale afdelinger.

Med Resolux’ danske kultur som værtskultur er det Resolux’ opgave at være bevidst om egne kulturnormer, og hvordan de udbyder optimale rammer for effektivt tværkulturelt samarbejde og ledelse.

Den anden af retningslinjerne for tværkulturelt samarbejde; at Resolux skal have *viden om andre kulturer* (Svendsen et. al 2013:2), viser sig netop igennem Resolux’ brug af flad magtstruktur. Den flade struktur dominerer primært i den danske hovedafdeling, mens ledelse og magtform er tilpasset til de andre nationaliteter, der adskiller sig på magtdistancen, som er markant kortere end hos de fire andre nationaliteter som er i Resolux.

Den magt- og strukturmæssige udfordring som Resolux står overfor, er at udføre tværkulturel ledelse, som sikrer en ensartet organisationsstruktur over hele organisationen. Udfordringen består i, at ledelsesstrukturen samtidigt skal rumme den eksakte grad af fleksibilitet, der tillader hver nationalkultur, at bevare egne normer og logikker, og samtidig være bevidst om, at de skal fungere under en dansk værtskultur. Her fortæller Teglgaard, at han er meget bevidst om sin rolle som leder, og at denne rolle, er dikteret af nationalkulturnormer for ham som leder,

”For at følge en strategi så er der nogle bestemte ting man SKAL gøre, og hvis man refererer til Kina kan de godt have svært ved at forstå, og derfor bliver det mere sådan ’det skal I! For det er det, der er strategien’. Og der kan man sige, at lige det er et godt eksempel, for det ville vi ikke gøre i Danmark. Uanset om jeg vil eller ej, så indordner jeg mig under den kinesiske kultur og siger, ’det er sådan I skal!’ - på den måde ændre vi os jo i forhold til kulturen, hvor jeg bliver mere ’Manden’ altså toppen af hierarkiet. Og det er jeg ikke herhjemme, der bliver jeg mere den dynamiske leder, som opfordrer folk og har diskussioner, og som snakker om hvordan man kan løse problemer, og de veje man skal gå. Folk de byder jo tit ind med deres egne løsninger, som ofte er rigtig gode”. (Teglgaard IIB:0828).

Økonomidirektøren supplerer med, at der forud for opstart af samarbejde med et nyt land er en klar forudgående undersøgelsesproces, *”Eksempelvis Brasilien, der var vi i gang med en undersøgelsesfase i 2-2½ år, på alle mulige områder. Og det er alt fra økonomi, lære landet at kende, lære deres love og regler at kende. Lære hvordan fungerer tingene i landet. Alle regler, både skrevne og*

uskrevne” (Kjølby I4: 06.08). Resolux har en fast strategi for at gå ind i et nyt land, og dette ser de som en afgørende nødvendighed, for at forstå, hvordan de kan drive ledelse med dette land som en del af organisationen, ”Vi har lært rigtig meget om hvordan man skal arbejde med andre kulturer. Det er vigtigt at give de andre kulturer plads, men det er også vigtigt at styre dem ind under den danske ledelse som er den øverste ledelse i virksomheden, altså at de også forstår den” (Teglgaard I1A:03.15).

RESOLUX DANMARK ≠ AFDELINGERNE I RESOLUX UDENFOR DANMARK OG USIKKERHEDSUNDVIGELSE

Her anvendes Parsons’ teori; *Kultursystemet*, til at synliggøre, hvordan de andre kulturer adskiller sig fra den danske værtskultur. Hofstedes dimensionsskala skal forstås sådan, at jo højere point des større behov for kontrol og undvigelse af usikkerhed. De pågældende lande har scoret således: Danmark 23, Kina 30, Brasilien 76, USA 46, Belgien 94 (Se bilag C).

Resolux’ danske værtskultur og de andre nationaliteter vil derfor blive belyst, i den grad af forskellighed de har, til den danske nationalkultur som Hofstede beskriver, ”*This combination of a highly Individualist and curious nation is also the driving force for Denmark’s reputation within innovation and design. What is different is attractive!*”²².

Ifølge Hofstedes teorier om reaktionsmønstre og tolerance, er disse bestemt ud fra de mønstre, man er blevet *programmeret* med. Det individuelle reaktionsmønster, er et direkte resultat af nationalitet og logiks sans, som gennem nationalkulturen er tillært (Hofstede 2006:18). Hofstede beskriver her nogle særlige tegn, som han har vurderet, viser graden af usikkerhed, der tolereres hos den enkelte kultur. En lav grad af usikkerhedsundvigelse betyder; fleksibilitet, god stresshåndtering, høj tolerance, tålmodighed og stor omstillingsparathed. Mens en høj grad af usikkerhedsundvigelse betyder behov for struktur, ønske om kontrol, styret af følelser og forventning om hierarki samt at ledelsen har alle de nødvendige svar (Hofstede 2011:10).

Når Hofstede kobler graden af stresshåndtering og tolerance til vores nationalitet, så er det meningsgivende, at undersøge, hvordan de organisatoriske processer er påvirket heraf. Herreweghe, Resolux’ salgsdirektør, fra Belgien uddyber her udfordringen i sprog og usikkerheden i, at det sagte ord ikke altid er det samme hos afsender som hos modtager, “*Two people can speak English, and in the end of the conversation they both think, that they know what they are talking about, and both*

²² The Hofstede Center: Denmark (Online portal) - 04.11.2015

come out of the meeting with a different opinion – not just an opinion, but with a different idea of what they just talked about” (Herreweghe I6:19.58). Selv med samme sprog kan der være vanskeligheder, hvis de nationale baggrunde tillægger ord forskellige tolkninger og meninger.

Schein påpeger, at sprog er en af hovedårsagerne til usikkerhed, hvis det *mentale* sprog ikke er det samme hos begge eller alle parter (Schein 1994:73). Sproget er, som tidligere nævnt, også en af Scheins integrationsprocesser (*Udformningen af et fælles sprog og begrebskategorier*), og flere undersøgelser, foretaget af Dansk Industri, peger netop på, at mellemstore virksomheder, med under 100 ansatte, har større kulturelle udfordringer i eksportindustrien pga. dårlige kulturelle kompetencer (Sørensen, DI 2012:10). For at tilgå disse udfordringer, skal en virksomhed som Resolux, være ekstra opmærksom og bevidst omkring sin kultur, og hvordan den anvendes i samspil med andre kulturer.

Laiana Sales fra Brasilien kommenterer på at kommunikation og kultur er en stor del af hendes arbejde hos Resolux, *”I have to listen to Brazilian suppliers, that has a different approach than Europe has. In that way, how can I say...The value is always in the communications, because this I have to translate to the Danish team of what is going on, on the other side of the sea”* (Sales I2:06.52). I konteksten af interviewet forstås det, at Sales med *’oversættelse’*, ikke kun mener den sproglige, men i højere grad den *meningsmæssige*. Sales påpeger desuden behovet for det årlige Summit-møde, der giver et godt indblik i helheden, *”The yearly meeting. It gives a lot of good alignment, because people who are really far away, goes there and we understand each other culturally”* (Sales I2:05.12). Resolux afholder Summit-møder for alle de ledende medarbejdere. Mødets hensigt er, at tænke strategi med medarbejderne. Tydelig kommunikation af fælles mål er også, ifølge Schein, den direkte vej, til at skabe tryghed hos medarbejderne (Schein 1994:294).

Hofstede forklarer årsagen til brasilianernes, og antageligvis derfor Sales’, høje usikkerheds undvigelse, *”The Brazilian societies show a strong need for rules and elaborate legal systems in order to structure life. The individual’s need to obey these laws, however is weak”*²³. Brasilianere har behov for struktureret orden, for at de føler sig tilpas, men strukturen skal indeholde en vis grad af medbestemmelse, for at motiverer dem.

²³ The Hofstede Center: Brasilien (Online portal) - 05.11.2015

Ifølge Hofstede er der en direkte sammenhæng imellem nationaliteters magtdistance og usikkerhedsundvigelse. Et stort behov for topstyring, og dermed høj magtdistance, inkluderer oftest tryghed i regler og strukturer. Det er de samme former for strukturer, der giver tryghed og modvirker usikkerhed i Hofstedes usikkerhedsundvigelsesdimension, ”*Usikkerhedsundvigende samfund har flere formelle love og uformelle regler, der tjener til, at kontrollerer arbejdsgiveren og arbejdstagerens rettigheder og pligter*” (Hofstede 2006:196). Dermed er usikkerhedsundvigelse også et vigtigt element at inkludere i ledelsesstrategien hos en tværkulturel organisation som Resolux.

Som det kom frem i den interne analyse af Resolux’ organisation, er fleksibilitet en af Resolux’ stærkeste værdier. Med den brede enighed om, at Resolux er en fleksibel organisation, er denne værdi, blevet det som Schein kalder en *styrende værdi* (Schein 1994:89) - et emne i Scheins 6. organisationsproces om ideologi. Denne styrende værdi er en retningslinje, der lagres i medarbejdernes bevidsthed, med forventningen om at de skal arbejde med selvstændige processer og beslutninger indenfor deres felt.

Herreweghe fortæller om sine observationer af de forskelle han ser mellem Danmark og Belgien,” *I would say that in Belgium it is much more performance driven – not better not worse, just much more performance driven. So the Danish 60/40 [hard values/ soft values] in my opinion doesn’t apply to companies in Belgium in general [...]you can get frustrated with the 40 [pct. Soft values], sometimes because maybe you feel it should be 20, because 80/20 is more performance driven. It is not a challenge, it is a minor ‘something’ sometimes. Not more than that. It is a puzzle, and it is humor sometimes like, ‘yes, but that is Denmark’.*” (Herreweghe I6:11.28). For ham er det tydeligt, at den danske forretningsverden inkluderer flere bløde værdier i forretningsplanen end en belgisk, og at det har betydning for medarbejdernes disciplin. Dette stemmer overens med Hofstedes beskrivelse af belgiernes stresstolerance, “*In management structure, rules and security are welcome and if lacking, it creates stress. Therefore planning is favoured*”²⁴.

Fleksibilitet og selvkontrol som styrende værdier er ikke almindelt i lande som Brasilien og Belgien ifølge Hofstedes kulturdimensionsdiagram (Se bilag C), og derfor kan netop disse to kulturer have udfordringer i, at arbejde ud fra Resolux’ åbne rammer. Ifølge Parsons kan ulige værdier dog stadig resultere i effektivt samarbejde, hvis der på et overordnet plan sikres balance i kultursystemets normer og værdier. Hvis den overordnede sammenhængskraft imellem *værdier, normer, symboler*

²⁴ The Hofstede Center: Belgien (Online portal) - 08.11.2015

og tegn er meningsgivende for medarbejderne i deres arbejde, så kan ulige værdier, på lavere niveau, være dynamiske og effektfulde (Parsons 1951b: 11).

Dette er tilfældet i Resolux, hvor man, ved at gøre den fleksible arbejdsproces til en retningslinje, dermed får de ansatte hos Resolux, til at leve op til den danske forventning om fleksible og selvstyrede medarbejdere - på en struktureret måde. Arbejdsprocessen kan derfor bedst beskrives, som en egenkontrol i en overordnet dansk fleksibel ramme-struktur. Teoretisk beskrevet; egen-struktur inden for rammen af en struktur af *ikke*-struktur.

VESTEN ≠ KINA

OG INDIVIDUALISME VS. KOLLEKTIVISME

Her anvendes Parsons' *Adfærdssystem*, der skal tydeliggøre nogle af de relationsmæssige forskelle, der er imellem medarbejderne hos Resolux i et tværkulturelt perspektiv. Her differentieres analytisk imellem Vesten og Østen - dog er Østen specificeret ved Kina. Når Kina er fremhævet, skyldes det, at landet udgør den eneste østlige nationalitet hos Resolux²⁵.

En høj score på individualisme vs. kollektivism betyder, at landets befolkning er individualister modsat en lav score, der viser præference for kollektivism. Dette er vurderet ud fra en social faktor, og er derfor ikke på personligt niveau dvs. ikke som personlig karakter²⁶.

Landene scorer således; Kina 20, Brasilien 38, Danmark 74, Belgien 75, USA 91 (Se bilag C).

Der er nogle vigtige grundlæggende forskelle i vestlige og østlige perspektiver, som stammer fra de grundlæggende nationale filosofier. Den kinesiske tradition bygger på konfucianisme²⁷, og dette er især vigtigt, når gruppementalitet undersøges – f.eks. vægtes selvrealisering i Kina ikke på højt niveau, som det er tilfældet i Vesten, fordi det ikke er vigtigt, at adskille individet fra gruppen i Kina (Schein 1994:122). Antropologiske studier af Asien vidner om, at der i Kina ikke findes en egentlig pendant til den vestlige forståelse af *personlighed*. I Vesten er personlighed knyttet til individet, mens det der kommer nærmest i Kina, er beskrivelsen af individets egenskaber i sociokulturelle omgivelser, der er meningsgivende for personen (Hofstede 2006:108). Denne kulturelle forskel er vigtig at have kendskab til, når man skal lede medarbejdere fra Kina og Vesten i ét samarbejde.

²⁵ Resolux' afdeling i Sydkorea er ikke en del af undersøgelsen

²⁶ The Hofstede Center: National Culture (Online portal) - 08.11.2015

²⁷ Kon Fu Ze (ca. 550 fvt.). Kinesisk filosof, "The family is the prototype of all social organizations. A person is not primarily an individual; rather, he or she is a member of a family." (Hofstede et. Al 1988:8).

Schein giver et eksempel på forskelle i forståelsesrammen i sin 5. organisations-integrationsproces; *belønning og straf, "At blive råbt efter af chefen kan være en belønning, mens dét at blive ignoreret kan være en straf, og kun én, der er nået længere i forståelsen af kulturen, kan forstå."* (Schein 1994:88).

Hos Resolux belønnes der ud fra et kollektivt synspunkt i Kina, *"I Kina udbetaler vi fællesbonus når året er omme. Ud fra forskellige kriterier som cashflow og overskud [...] Det sker ud fra devisen om at Resolux China er et fælles projekt for vores ansatte. Vi havde i starten problemer med, at de ikke kunne arbejde sammen"* (Bilag D, Teglgård e-mail). Det er ikke entydigt, hvorvidt Resolux har kendskab til de vigtige forskelle imellem Kina og dem selv, men de har anerkendt udfordringerne, i at etablere det interne samarbejde i den kinesiske afdeling, ved at undlade intern konkurrence og belønne kollektivt. Resolux har gjort det tydeligt for kineserne, hvad der kræves for at opnå belønning.

Indkøbsleder Tian Hua fra Kina fortæller, *"At the beginning when I started working here, the company told me, what is my main work. And for example if our achievement is better, we can get a bonus"* (Hua I5B:10.13). Hua fortæller at hun er vant til, at penge bruges som belønning, men også som straf, *"In my previous company my CEO was Taiwanese, and they are very strict. If your table is messy you can get a fine on 200 RNB that you pay to the company. It is a kind of rule to make you keep your table and office not messy"* (Hua I5B:14.58). Schein påpeger også at det er almindeligt at der i Vesten er mere vægt på økonomisk belønning, mens det i Asien er normalt med økonomiske straffe som den Hua beskriver (Schein 1994:88).

Parsons' adfærdssystem beskriver, hvilke kriterier som er essentielle, for at individet kan motiveres. Dette gøres bl.a. via tryghedsskabende foranstaltninger og kendte rammer, der bidrager til opfattelsen af at være integreret i systemet. Formålet er, at motivere individet til at handle, og derved bidrager til den funktionelle dynamik i organisationen (Parsons 1951a:42).

Hua fortæller om kineseres niveau af bekymring og stres omkring fremtiden, og hun formoder at stressniveauet er højere sammenlignet med danskernes. Det kan forklares med landenes forskel i individualisme og kollektivism. I Danmark hjælper staten med at drage omsorg men det er ikke tilfældet i Kina, *"Chinese people feel very stressful for a lot of work. We worry about insurance – if we get very old the endurance can't cover everything. In Denmark I don't think they have this kind of issue, they don't need to worry if they get sick. They don't need to worry because the tax is higher"*

(Hua I5B:22.14). Hun giver her udtryk for, at hendes fremtidige pleje, som kineser, ikke bliver hjulpet på vej af staten, da det i Kina er almindeligt, at omsorgen for ældre er et familieanliggende. Dette kan være grunden til, at kinesere er meget pligtopfyldende, idet deres job tilnærmelsesvis er deres livsforsikring. Økonomi og fælleskab har derfor en afgørende sammenhæng, og spiller en vigtig rolle i Kina.

Et andet eksempel på forskelle i individualisme og kollektivism ses hos salgsleder James Dean fra USA. USA har den højeste score, som gør dem til verdens mest individualistiske land, og det ses på Deans ide om produktivitet. Han er alene på sit kontor i Californien, men har meget samarbejde med de øvrige internationale afdelinger i forbindelse med ordrer. Han ønsker at have klar processtruktur, og den danske Resolux-struktur er en anden type end han er vant til, *"Internally today, it goes back to what I said about 'departmentzation' of the Danish office. In my passed positions I would take a project from cradle to grave - where the Danish they don't. They hand off at a certain point. And I'm still adjusting to that"* (Dean I3:23.09). Det afdelingsopdelte samarbejde gør, at der netop er behov for, at have nogle klare forventninger til hinanden omkring det interne samarbejde - så på trods af at Danmark og USA begge har en høj score af individualisme, så er forskellen i graden af individualisme alligevel et element, der resulterer i kulturforskelle som betyder forskellige forestillinger om effektivitet.

Kina og USA repræsenterer hver sin ende af skalaen, og et af de vigtigste elementer, ifølge Schein, er at have forståelse for opfattelsen af omgivelserne, som hvert perspektiv giver. Et vestligt synspunkt er, at omgivelserne kan 'tæmmes' og kontrolleres med den rette strategi, mens den asiatiske tradition beskriver, at man skal være i harmoni med sine omgivelser, og at de i højere grad er styrende for individet end omvendt (Schein 1994:128).

Dansk Industri har lavet en undersøgelse, der viser at markederne uden for Europa og især i Asien, i den nærmeste fremtid, vil vokse eksplosivt. Det betyder, at vestlige lande får travlt med at forberede og forbedre kulturelle kompetencer og sprogkundskaber med Asien, da de bliver vigtige og nødvendige værdier, for at opnå succes på disse markeder (Sørensen, DI 2012:11).

Resolux' salgsdirektør (fra Belgien) har gjort nogle interessante observationer i forbindelse med sin position, idet han har meget samarbejde på tværs af landegrænserne, *"An American are more performance driven, a Chinese are not confrontational – meaning that the American will call it as it is, being polite without bad words, and a Chinese will say 'yes' when he means 'no' – because you*

don't use 'no'. And that is a true challenge, that you have to see, that when a Chinese colleague say 'yes' to you, he may mean 'no'. But he doesn't want to say no. So language and time are the main two challenges – and culture.”(Herreweghe I6:20.50). Forskellene her kan konkluderes, at være et resultat af forskelle i den *mentale programmering* - dvs. nationale normer omkring proces og sprog, hvor kinesernes pligtopfyldelse træder frem sammen med amerikanerens direktehed.

Hofstede tilføjer at 'individualisme vs. kollektivism' -dimensionen og magtdistance dimensionen er koblet sammen som hinandens modsætninger, *"I kulturer, hvor man er afhængig af egne grupper, er man i reglen også afhængig af magthavere"* (Hofstede 2006:98). Dette er omvendt for individualister, der som regel ikke opnår tryghed i, at blive styret af magthavere. Denne faktor gør dermed også individualisme vs. kollektivism dimensionen til et afgørende vigtigt element i Resolux' ledelsesstrategi, når der opereres i flere lande samtidig. I konteksten for adfærdssystemet er der ovenfor argumenteret for, hvordan kendskab til at nationale værdier og normer er altafgørende for, at vide hvordan man som leder motiverer og strukturerer sine medarbejdere.

DELKONKLUSION : KULTURANALYSE

Resolux er bevidste om forskelle i nationalkulturerne, og påtvinger derfor heller ikke egne værdinormer ned over andre nationaliteter. De efterlever den anden retningslinje om viden om andre kulturer - blandt andet i det meget bevidste valg i udvælgelsen af medarbejdere, som sikrer Resolux-ledelsen, at de får nogle gruppemedlemmer, som er kompatible med den måde, som Resolux driver virksomhed på. Medarbejderne er dermed kompatible med organisationskulturen der skal strække sig på tværs af nationaliteter. Dette sker med respekt og forbehold for nationale forskelligheder, der ses i det omfattende arbejde, som Resolux gør for at undersøge nationaliteten omkring det marked, de ønsker at arbejde i.

Den enkelte lokale afdeling inkluderer kun lokale ansatte som resultat af et strategisk valg hos Resolux. De lokale er en stærk ressource på det lokale marked, *"We have a local footprint – meaning we are not there with a copy machine, we are there with a team, that to some extent has a local activity, has a local responsibility, local staff, local presence, local footprint. That is absolutely an advantage, one of the rare things where we are different from other companies"* (Herreweghe I6:37.37). Netop førstehåndskendskab til den lokale nationale kultur er nøglen til den lokale organisationskultur. Det er en afgørende fordel for Resolux som dansk eksportvirksomhed på det globale marked, *"For at få succes, må du respektere de kulturer og de normer, der er i udlandet, men selv-*

følgelig med respekt for din egen kultur. Man skal sikre sig, at der er en gensidig respekt omkring kultur og værdinormer”(Kjølby I4: 05.34).

KAPITEL 7: DISKUSSION

I forrige kapitel er Resolux’ kultur blevet undersøgt internt og internationalt. Analysen af Resolux har resulteret i nogle fokuspunkter, der vidner om, at de er en virksomhed med en danskpræget ledelse. Som det er blevet nævnt i Hofstedes undersøgelse af danske værdier, er den danske ledelsesform meget konsulerende og motiverende og meget lidt dikterende²⁸.

I dette kapitel bliver der diskuteret med udgangspunkt i den tredje og sidste retningslinje; *”Viden om egen og andre kultures kommunikation”* (Svendsen et al. 2013:2). Det er tidligere nævnt i analysen, at kommunikationen er et vigtigt strategisk redskab for Resolux i det tværkulturelle samarbejde, og det vil også være udgangspunktet her. Diskussionen handler om; hvordan de leder, med bevidsthed om nationalkultur i organisationskulturen, når det er ønskværdigt, at medarbejderne skal motiveres til mest muligt, at arbejde ud fra eget initiativ i de forskellige afdelinger – når eget initiativ opfattes forskellige på tværs af nationalkulturer?

Direktør Teglgaard fortæller her hvor Resolux’ kulturelle bevidsthed er placeret, *”Vi har lært rigtigt meget om, hvordan man skal arbejde med andre kulturer. Det er vigtigt at give de andre kulturer plads, men det er også vigtigt at styre dem ind under den danske ledelse, som er den øverste ledelse i virksomheden, altså at de også forstår den”* (Teglgaard I1A:03.15). *”Ledelsen omkring hvordan man kommer fra A til B lige der, er jeg ret ligeglad med, for det er helt overladt til kulturen hvordan de vil gøre det. Når vi så når længere op, så er det klart, at for at følge en strategi så er der nogle bestemte ting, man skal gøre”* (Teglgaard I1B:08.28). Det er ud fra disse udsagn værd at diskutere, hvordan den danske flade, fleksible organisationsstruktur hos Resolux formår, at sætte rammerne for arbejdsprocesserne på en måde, som ikke går på kompromis med brugen af lokal førstehåndsviden i Resolux’ afdelinger verden over, som udgør en vigtig del af deres produkt.

SELVTEKNOLOGI

Resolux anvender en strategi, der kræver en ledelsesform, som tidligere i specialet er beskrevet af Foucault; kaldet *selvteknologi*. Selvteknologi en styrende magt der baserer sig på kendskab til rationaliteten hos dem, der udøves magt over (Foucault 1988:6) Selvteknologien er i specialets teori kapitel, forklaret som en mekanisme indenfor ’Governmentality’, der som sagt er styring på andres

²⁸ The Hofstede Center: Danmark (Online portal) - 30.10.2015

selvstyring i en form, som er meningsgivende for den enkelte, der bliver pålagt selvteknologi (Foucault 1988:18). Der er i analysen af Resolux redegjort for, at bevidsthed om individets nationalkultur, leder til indblik i individets rationalitet.

Ifølge Foucault, er kulturen som et sprog, der skal læres, så det kan anvendes i dets rette kontekst. Kultur bliver derved givet en konstitutiv rolle, *"All have their own distinctive conditions and effects, but they are also constituted in and by the culturally organized relations of meaning and identity through which social agents come to take up particular subject positions and to act accordingly"* ((Foucault)Bennett 2003:51). Det er igennem dette perspektiv på Resolux' bevidsthed om anvendelse og arbejdet med nationalkultur, at en regulerende magt bliver synlig i Resolux' interne relationer. Magten findes i den forventningstilskrivning, som hører til medarbejderrollen og i de kommunikative relationer.

I styringen på andres selvstyring gennem kendskab til rationalitet, supplerer Hofstede med, at netop rationalitet er et rent produkt af det nationale ophav, *"There is no such thing as absolute rationality; there are different rationalities coloured by different culturally influenced values, and your rationality differs from mine"* (Hofstede 2001:380). Ved at have kendskab og indsigt i medarbejdernes rationelle og motiverende funktioner, fjerner Resolux den usikkerhed i startegien, der ellers vil være udfordringen i at overdrage styringen og kontrollen af underafdelingerne, til underafdelingerne selv.

Magten skal, via Foucault, forstås som en betingende styring. Hos Resolux sker forventningstilskrivninger ved betinget kommunikation og handling, dvs. måder at samarbejde på. Resolux' fleksible og åbne tilgang er dog ikke et påskud, til at udøve dikterende magt i det skjulte, men understøtter blot resultatet af, at Resolux' ledelse og kommunikationsstrategi benytter sig af selvteknologi, til at holde funktionel kontrol ved, at eliminere usikkerhed og uforudsethed. Selvteknologi-magten hos Resolux er netop den konsulerende strategi for udbredelse af fælles mål i organisationen. Målet er, at inspirere og motivere medarbejderne til at tilslutte sig strategien på eget initiativ.

KOMMUNIKATION OG MAGT

I analysekapitlet vises det, at Resolux har forskellige kommunikationstilgange til forskellige nationaliteter. Som tidligere nævnt, vidner dette om Resolux' bevidsthed om nationalkulturens effekt på organisationen. Deres kommunikationsstrategi er netop, at inkludere alle sine internationale afdelinger i udviklingen af organisationsstrukturen og –kulturen, med en fælles forståelse af organisationen som en meta-platform, for de forskellige nationale værdisæt.

I analysen er det kommet det frem, at Teglgaards og den øvrige topledelses intention med Summit-møderne er, at medarbejderne fra Resolux over hele verden, skal føle ejerskab og medbestemmelse over deres arbejdsproces, og tilbyde den bedst mulige version af sin rolle som ansat hos Resolux, *"Vores kommunikation er delt ud på forskellige niveauer, så jeg selvfølgelig, på ledelsesniveauet, har med dem at gøre, som sidder som ledere de forskellige steder, men også med vores mellemledere der f.eks. har ugentlige møder, der er skemalagte. Så der er ikke nogen, der føler at de sidder langt væk, de føler stadig at de sidder tæt på"* (Teglgaard I1A: 08.25). Økonomidirektøren fortæller om styrkelsen af det tværkulturelle kommunikative samarbejde, *"Vigtigst af alt i kommunikationen; føler de i de enkelte afdelinger at kommunikationen er tilstrækkelig, og får de den respons fra det danske moderselskab, som de føler er nødvendig? [...]Vi ligger et rimeligt stort arbejde i, at de [udenlandske afdelinger] føler sig som en 100% integreret del af vores organisation"* (Kjølby I4: 07.22). Netop medbestemmelse er et klart symbol på organisationens værdigrundlag og et strategisk vigtigt valg, der fortæller om magtdistancen i de interne relationer (Hofstede 2001:389). Hos Resolux er den flade kommunikationsstruktur og korte magtdistance symboler på deres danske værdigrundlag.

Den inkluderende strategi er noget, der anvendes meget gennemtænkt, og det er netop med dette afsæt, at Foucault definerer anvendelsen af kommunikation som en magtanvendelse, der baserer sig på motivation og rationalitet hos den enkelte. Inden for organisationsteori kendes magtanvendelsen; *selvteknologi*, som lederens evne til, at motivere sine medarbejdere igennem forskellige strategiske træk. For at motivere, er det nødvendigt, at lederen har så dybt kendskab til de 'fremmede' nationalkulturer og kender til organisationens *kulturelle landkort*, at han ved, hvad der er meningsgivende for hver enkelt kultur (Hofstede 2006:329). Det er eksempelvis afgørende, at der opnås en gensidig forståelse af *effektivitet*, og hvilke forventninger der er tilknyttet hertil, fordi det er en ofte begået fejl at basere ledelse på en universal opfattelse af ledelsesløsninger, *"Transfer of these ideas across borders calls for prudence and judgement"* (Hofstede 2001:375) Motivation bør derfor betragtes som et produkt af en opnået fællesforståelse af *formål* og *effektivitet*, som begge parter finder meningsgivende på tværs af kulturer. Dette lader sig gøre hos Resolux, fordi der i organisationen opstår et tværkulturelt felt imellem de to samarbejdende nationalkulturer, som tillader, at de tager hver deres nationalkultur med ind i organisationskulturens målsætninger.

Naturligvis vil der være nogle økonomiske incitament i og med, at dette er en 'arbejdsgiver og arbejdstager'-relation, men dette underminerer ikke effekten af, at Resolux har succes med sin dan-

ske konsulerende lederstil i det tværkulturelle felt, hvilket ses på væksten af antallet af medarbejdere og den fortsatte vækst i Resolux professionalisering²⁹.

LEDELSE

Ifølge Hofstede, er dét at bede folk beskrive en god leder, det samme som at spørge ind til deres kulturelle synspunkter. Meningsfuld ledelse og de kvaliteter det indebærer, er i stærk relation med hver enkelt nationalitet (Hofstede 2001:388). Resolux er bevidst om de danske grundlæggende værdier i sin ledelsesstrategi, men samtidig er de også bevidste om, at værdien i at være dansk, ikke er en stærk karakteristisk værdi i sig selv. Det er de karakterer som man tillægger sin ledelse der er afgørende for om ledelse via kulturelle værdier er succesfuld. Resolux' salgsdirektør forklarer,

"There is two very clear values; one of them is the hard value which is 'Denmark knows wind', simple. They kind of invented it; they are driving on wind, so on the professional side Denmark knows wind. On the soft values, it is more discrete; you don't go out and say 'Work with Denmark, because we are good to people', because that is not the message, that most companies wants to hear. [...] But probably discreetly, not talked about, I think it helps, because I think that most of the people that know Denmark – [...] most of them that are aware, that Denmark is a country and where it is; they probably regard it as a multicultural, tolerant society, which doesn't reflect bad on your company"
(Herreweghe, I6:14.14).

Slagsdirektøren understreger, at de hos Resolux er bekendte med hvilken betydning det har for dem, at have både et stærkt dansk værdigrundlag i organisationsstrukturen, men i det globale perspektiv er det mindst lige så vigtigt at have og udvise internationale og kulturelt kompetente værdier. De danske værdier og normer er et led i organisationsstrategien, uden at dominere over andre nationalkulturer, og tillader derfor alle nationaliteter, at bevare sine nationale værdier.

Ledelsesstrategien bygger på, at den danske topledelse beder om medarbejdernes tilslutning til at Resolux oprindeligt er startet fra direktør Teglgaaards danske værdigrundlag. De beder om en fælles forståelse for, at det danske værdigrundlag har en effekt på den generelle ledelsesstruktur i hele organisationen. Indenfor rammerne af denne forståelse er det tilladt og tilmed forventet, at de ikke-danske afdelinger bevarer nationale kulturer i så autentisk form som muligt.

Organisationsstrukturen hos Resolux bygger derfor på gensidig forståelse for nationalkulturel diversitet, hvor den eneste begrænsning er normer og værdier der konflikter etisk med Resolux' danske

²⁹ Industri Udvikling – Resolux - 04.01.2016

grundlag, som eksempelvis korruption og børnearbejde (Teglgaard IIA:27.53). Dette afstandtagen-
de kan Resolux' topledelse diktere, fordi afstanden til korruption er formuleret i Resolux' organisa-
toriske grundværdier. Problemet imellem nationalkulturer bliver dermed transformeret til et organi-
sationskulturelt problem, der kan samarbejdes omkring, fordi modsat nationalkultur er det muligt at
påvirke organisationskultur. Resolux formår at tilpasse de to typer af kulturer på et meta-niveau,
som sikrer et effektivt samarbejde med anvendelse af-, samt respekt for, nationalkultur inkorporeret
i organisationskulturen.

Hofstede forklarer nationalkultur som individets definerende værdisæt, og organisationskulturen
som tillærte sædvaner. Han tilføjer, at der er en strategisk gevinst i, at lade organisationen udgøre en
institutionel metaplatform for kultur, og sammenligner systemet med enhver institution som opret-
holdes af præmissen om; at for at være inkluderet er det nødvendigt, at indtage den rolle som insti-
tutionen beror på (Hofstede 2006:325).

DELKONKLUSION : LEDELSE OG SELVTEKNOLOGI

Resolux' ledelsesstrategi er blevet diskuteret i henhold til både Hofstedes og Foucaults teorier om
magt og ledelse. Foucaults selvteknologi-magt viser sig i Resolux ved, hvilken grad at medarbej-
derne føler sig motiveret til, at udføre processerne på den måde, som det organisatorisk er forventet
af dem, i kombinationen med forventningen om, at hver medarbejder skal tage initiativ til, at være
selvstyrende.

Konsekvensen af ikke at kende effekten af nationalkultur, og presse 'fremmede' normer og værdier
igennem, vil være et gensidigt kulturchok, som vil resultere i general skepsis og modvilje til, at ville
se fællesperspektiver. Selvteknologien vil da ikke have noget afsæt, og på sigt vil samarbejdet de-
struere sig selv. Arbejdsbyrden i at genetablerer tiltro efter et kulturchok er meget omfattende, og
det er derfor meget vigtigt, at benytte en forebyggende strategi (Hofstede 2006:342).

Gevinsten ved national kulturel diversitet og interkulturelle kompetencer vil være, at forstå ressour-
cen i et bredt kendskab til det internationale marked via mange forskellige nationale synspunkter. Til
trods for at en enkelt universal ledelsesstrategi er en umulighed pga. kulturforskelle, er der stadig en
ofte uudnyttet viden i at arbejde med flere kulturelle perspektiver som leder, "*Foreign theories can
no doubt serve as a source of inspiration, but they should be reconceptualised according to the best
of the local traditions*" (Hofstede 2001:387). Den tredje retningslinje; om kulturel kommunikation,
bliver hos Resolux behandlet via deres interne arbejde med relationer. Kommunikationen er en
overkategori af alle de funktioner som ovenfor er nævnt i Resolux' samarbejde, hvor de har særlig

vægt på at inkludere alle medarbejdere i virksomheden ved, at lade hver national afdelingsleder tager styringen over processerne med egen strategi, for at bevare normer og processer i et nationalt, originalt format.

KAPITEL 8: KONKLUSION

Det er i specialets analyse og diskussion blevet fremlagt, hvordan det interne samarbejde i eksportvirksomheden Resolux har opnået virksomhedsmæssig succes, ved at arbejde bevidsthed omkring nationalkulturs effekt på et multikulturelt samarbejde. Succesen opretholder sig selv på grundlag af, at alle medarbejdere hos Resolux finder ledelsesformen meningsgivende på tværs af nationalkulturforskelle. Den interne struktur opretholdes så længe organisationen formes efter den nationalkulturelle diversitet, hvilket kun lader sig gøre i det omfang at lederne hos Resolux inkluderer bevidstheden om kultur, som ressource i virksomhedens strategi. Resolux har succes med at tillade et struktureret krydsfelt af nationale værdier og normer. Men netop ved at anlægge en struktur som er styrende gennem forventning og motivation af den enkelte på dennes egne premisser, opnår Resolux en ledelsesform hvor den korte magtdistance appellerer til hver enkelte medarbejders egen vilje til at være i rollen som medarbejder hos Resolux.

I specialets indledende kapitel er der præsenteret tre retningslinjer som tilsammen skal anvise virksomheder til at samarbejde kulturelt kompetent: *Viden om egen kulturelle identitet*, *Viden om andre kulturer* og *Viden om egen og andre kultures kommunikation* (Svendsen et al. 2013:2).

Samarbejdet hos Resolux er undersøgt på ledelsesniveau, med de administrative ledere som repræsentanter for hver afdeling. Undersøgelsens fokus ligger på relationen imellem landene og særligt de internationale afdelingers relation til den danske hovedafdeling.

VIDEN OM EGEN KULTURELE IDENTITET

Bevidsthed i arbejdet med kulturelle relationer kræver en stor forståelse for kultur som fænomen, samt at potentialerne i strategisk arbejde med kultur kun lader sig gøre, hvis der er gennemgående forståelse for kultur i forskellige kontekster.

Resolux' force er at de er bevidste i deres kommunikationsstrategi om, at det er afgørende for deres vision, at bevare de lokale medarbejdere i rollen som lokale eksperter. Resolux' danske direktør har stor indvirkning på det værdimæssige grundlang, fordi de grundlæggende antagelser i organisationskulturen udspringer fra hans personlige værdigrundlag. Når topledelsen sidder i Danmark med en dansk direktør, vil dette være synligt på mange af de grundlæggende antagelser som findes i or-

ganisationen. Et af de meget synlige danske kulturtræk, er den korte magtdistance og derfor en meget flad kommunikationsstrategi, som er præget af åbenhed, fleksibilitet og nære relationer. Organisationen er bevidst, om at den danske nationalitet resulterer i nogle hierarkiske forskelle sammenlignet med deres underafdelingers magtdistancer, og derfor er de opmærksomme på ikke, at dominere de andre nationalkulturer, på en måde der kan skade de arbejdsrutiner, der hører til underafdelingens nationalitet. De mere konkrete systemiske, strukturelle egenskaber eksistere også hos Resolux - hvilket bliver synligt i et strukturfunktionalistisk perspektiv, som viser, at kultur har indflydelse ved netop at være en faktor som organisationen er struktureret efter.

VIDEN OM ANDRE KULTURER

Resolux lægger et stort forarbejde i, at lære om forskellige nationalkulturer, og arbejder derfor bevidst med kendskab til kultures effekter i forskellige kontekster. Dette er blevet en stor ressource for Resolux, som baserer en del af sin fremgang på stor erfaring med interkulturelle relationer og knowhow omkring, at lade lokale ledere drive de lokale afdelinger udenfor Danmark. Bevidstheden om nationalkulturens rolle tillader Resolux, at anvende nationalkulturerne som en positiv ressource. Nationalkulturs effekt på organisationskulturen vil vise sig i form af nationale normer; der er handlingsbetingende og i nationale værdier, der er betingende for opfattelsen af hvad der er rigtigt og forkert, fordi både normer og værdier er direkte relateret til nationalitet. Nationalkultur er unik og vil resultere i kulturel diversitet hos en multikulturel virksomhed. National- og organisationskulturer er to forskellige forståelser af kulturbegrebet, men fælles for dem er, at der i begge to ligger en forståelse af noget der ordnes og kædes sammen.

Det strukturfunktionalistiske perspektiv har resulteret i netop at synligøre, at de to typer af kulturer samordner på hver sin måde, og derfor er det vigtigt at vide, hvordan de to kulturperspektiver kan sammenkobles og være gensidigt styrkende for hinanden.

VIDEN OM EGEN OG ANDRE KULTURES KOMMUNIKATION

Forarbejdet og indblik i hver nationalitet har givet Resolux en vigtig kommunikativ fordel, som ikke kun modvirker grund til kulturchok fra egen side, men også i de internationale afdelingers møde med Resolux i Danmark.

Ledelsesformen af det interne samarbejde i Resolux inkluderer forskellige nationalkulturer i én samlet organisationskultur. Deres succes består i, at lade organisationskulturen være et rammesæt af betingende forventninger imellem de internationale afdelinger, og dermed lader det være rammen om relationerne imellem de forskellige nationale kulturer i samspil.

I analysen bliver det klart, at kulturen er en vigtig del af strategisk planlægning, og at kombinationen af alle landenes processer resulterer i en stor styrke for Resolux i konkurrencen med andre eksportvirksomheder. Kommunikationsstrategien er at imødekomme den nationalitet, som er i den enkelte internationale afdeling, og derfor er Resolux en succesfuld multikulturel virksomhed - men fordi de har skabt en organisationskultur, der arbejder ud fra danske værdier er Resolux' ledelsesstrategi dermed også meget dansk. Via sine stærke interkulturelle kompetencer, er Resolux' særlige egenskab, at de viser de andre nationaliteter tillid til, bestemme over egen proces og ledelse, når blot Resolux' grundværdier og organisatoriske fællesmål holdes for øje.

Dette lader sig kun gøre, så længe Resolux fortsat er bevidste om nationalkulturens rolle for deres virksomhed, med fokus på den enkeltes kulturelle effekt på meningsgivende handlinger.

LEDELSE

De anvisninger som de tre retningslinjer udstikker, er alle inkluderet i Resolux' behandling af nationalkulturen i organisationen. Resolux har en positiv interkulturel proces, der er tilpasset det internationale samarbejdsniveau i de daglige kommunikationer og samarbejde.

Arbejdet med kultur er en aldrig færdig opgave, fordi kultur er kompleks og foranderlig og det er derfor en udfordring for Resolux, konstant at forholde sig til forskellighederne. De er meget bevidst om at diversiteten er en værdifuld ressource for dem og deres vision som eksportvirksomhed; *"Global supplier on a local market"*³⁰.

Det er ofte tilfældet, at forskelle i kultur indenfor organisationer bliver anset for at være en udfordring og en trussel over for samarbejde. Udfordringen er da funderet i diskursen omkring kultur. Tilgangen til kultur er helt afgørende og Resolux er et eksempel på, hvordan samarbejdet imellem nationalkulturer kan være produktivt, uden at der kræves tilpasninger eller ændringer på det nationalkulturelle plan, *"Det afgørende element [er] ikke organisationskulturen i sig selv, men hvad (top)ledelsen gør med den"* (Hofstede 2006:328). Succesen består i, at lade organisationskulturen være platformen for det tværkulturelle samarbejde, og lade de nationale kulturer overlape hinanden via denne platform, så der dannes et meningsgivende samarbejde for alle parter.

Det er helt afgørende, at de fortsat er opdaterede og informerede omkring tværkulturelle forskelle med et afsæt, der er så kulturneutralt som muligt, og som tager afstand fra, at en kultur kan dominere en anden. De forstår at operere med flere forskellige nationalkulturer under én værtskultur, og formår at opretholde balancen således, at den regulerende magt der er på spil aldrig bliver kulturelt

³⁰ Resolux: Corporate Profile - 30.12.2015

dikterende eller destruerende. Via denne tilgang bliver nationalkultur en værdifuld ressource for hele Resolux' organisation.

Succesen er betinget af, at lade nationalkulturerne arbejde parallelt i henhold til hinandens værdier. Tilpasningen sker på det organisatoriske niveau som et resultat af gensidig forventning om effektivt samarbejde. Resolux-organisationens danskhed findes i deres grundværdier, men dansk nationalkultur skal holdes på et niveau, hvor den ikke udgør en dominerende overkultur, for kommunikative relationer imellem alle Resolux' medarbejdere uanset nationalitet.

GENERALISERBARHED

Resultaterne fra specialets er fundet med udgangspunkt i Resolux' situation og derfor meget specifikke for netop denne organisation. Dog kan undersøgelsens opbygning, og den strukturfunktionalistiske analyse overføres til alle typer af multikulturelle virksomheder, som ønsker at anvende nationalkultur som en ressource for mere interkulturel videndeling i organisationen. Det kræver at organisationen åbner bevidstheden for et kulturperspektiv, som ikke er en organisatorisk udfordring, der skal flades ud eller arbejdes forbi. Det anbefales at der arbejdes ved hjælp af et dybere kendskab til nationalkultur, der med kulturkompetent tilgang kan resultere i, at finde ikke før set ressourcer i nationalkulturen, som styrker den internationale position og styrke organisationens interkulturelle samarbejde.

KAPITEL 9: PERSPEKTIVERING

Perspektiveringen til specialets konklusion er med tanke på kulturens rolle i det globaliserede billede. Det er interessant at undres over, hvordan den voksende globalisering af verdensmarkedet i fremtiden vil påvirke effekten af nationalkultur i et internationalt samarbejde. Her skal to synspunkter fremhæves; først nationalkulturs roller i den tiltagende globalisering for en virksomhed som Resolux, og dernæst formodningen om fremtidens behov for tilpasning imellem nationalkulturer.

GLOBALISERINGEN OG RESOLUX

Dansk Industri udgav i 2014 sin '*Globaliseringsredegørelse*' og præsenterer hvad positiv globalisering er, "*En positiv indstilling til globaliseringen i samfundet er med til at fremme virksomhedernes muligheder for at drage fordel af globaliseringen og løbende tilpasse sig de ændringer, der er nødvendige som følge af den internationale konkurrence*" (Dansk Industri 2014:28). Hos Resolux anerkendes det, at værdien som Resolux kan tillægge sin brede viden om nationalkulturer, netop tillægges værdi i kraft af deres evne til, at efterkomme de markeds-mæssige behov som opstår pga. globaliseringen.

Globaliseringen i industrien bygger på forventningen om at succesfulde virksomheder er i stand til, at skabe forbindelser på tværs af landegrænser (Marcussen 2010:50).

Hos Resolux er tilgængeligheden til det globaliserede marked lig med, at have en veludviklet forandringssparrathed, "*The globalization takes place more and more, but I like to think that Resolux is in the forefront with that, certainly within the business that we are in. And because we are much quicker in being global, we can see things happening on the left that will influence decisions on the right.*" (Herreweghe I6:1.02.36). Forandring er uundgåeligt, og netop derfor bør det undersøges hvad globaliseringens homogenisering betyder for kulturens rolle og for den fremtidige opfattelse af det nationale?

Verdens lande befinder sig i forskellige forandringsstadier, hvilket også inkluderer forskellige stadier af kulturel udvikling. Det er interessant at undersøge, om den globale udvikling dominerer nationalkulturens udvikling, eller om der er tale om en direkte omvendt påvirkningsrelation?

James Dean fra Resolux i USA fortæller, at der i USA ikke tænkes på staterne som individuelle kulturværter, men at de, ifølge ham, er forud for den øvrige verdens kulturelle forandring, "*It has already happened in the US. We adapt more readily to each other because it has already happened*" (Dean I2:34.23). Han mener, at en kulturel sammensmeltning vil ske i fremtiden som det er sket imellem staterne i USA hvor kulturerne trods mange uligheder har fået flere fællestræk gennem

historien,”*The world is getting smaller and smaller, and it is gonna be coming down to money, unfortunately*” (Dean I2:35.01). Det kan formodes, at den globale industri, vil lede kulturen i retningen af mere kulturel homogenitet.

I den globale konkurrence er det nødvendigt at fastslå kulturens værdifuldhed, for at undgå, at bekæmpe kulturens forskelligheder i forsøget på at overvinde konkurrencemæssige udfordringer (Middelboe, 2014). Ifølge Resolux’ salgsdirektør, er globaliseringen uundgåelig i det industrielle perspektiv, *“Professionally, I don’t know too many businesses anymore that can afford not to be global [...] So from a business point of view, you have to be aware of the global platform, and probably participate in the global platform – but minimum to be aware of it. Because, if you are not aware of it, you can lose your business overnight because of a player in a country that you have never heard of”* (Herreweghe I6:1.01.15). Netop derfor er det værd at overveje den strategiske brug af nationalkultur, til, at undersøge hvordan og i hvilken grad, at kulturer bedst muligt gensidigt samordnes, da der ellers potentielt er risiko for, at virksomheder i forsøget på at være globaliserede, kommer til at give slip på de værdier og dynamikker, der ligger i at være forskellige. Måske vil globaliseringen af industrien medføre, at nationale værdier i fremtiden ikke kan adskilles imellem nationaliteter, grundet et overgjort forsøg på at skabe kulturel kompatibilitet?

TILPASNINGSPERSPEKTIVET

Tilpasning er et emne, der hos Resolux er taget stilling til, men herigennem er det også anerkendt, at det er meget komplekst at vurdere dettes rette niveau, *“Hvis du går 100% den ene vej eller 100% den anden vej, så mister du måske dét i hvordan du er som Resolux, og omvendt hvis du ikke tilpasser dig til udenlandske kulturer, jamen så vil din mulighed for succes i udenlandske markeder være klart reduceret”* (Kjølby I4: 37.30). Det kan undersøges hvilken funktion tilpasningen har for tværkulturelt samarbejde, for at blive bevidst om, hvad tilpasning medfører af positive og negative.

Dansk Industri formulerer behovet for tilpasning i den globaliserende industri således,

“Globaliseringen giver virksomheder adgang til nye samarbejdspartnere over hele kloden. Tilpasning og accept af fremmede idéer og kulturer er derfor vigtig for, at et land kan deltage aktivt i globaliseringen og udnytte dens fordele.”

(Sørensen, DI 2014:28).

Det kan formodes at globalisering i fremtiden får en afgørende betydning for, hvordan det multinationale samarbejde forløber. Ifølge Dansk Industri, er der et voksende behov for at kulturer tilpasser sig til andre kulturer, og derfor kan der spørges indtil i hvilken grad, at nationalkulturer skal være tilpasningsdygtige?

Videndeling og innovation er positive effekter af den globale åbenhed som har været til gavn for den teknologiske og industrielle udvikling. Globaliseringen er ikke et nyt fænomen, men de udviklinger og opdagelser, som globalisering medfører, fornyer sig selv konstant. Eftersom kultur til stadighed er et komplekst fænomen at forstå og anvende, kan spørgsmålet om kultur-tilpasning derfor heller ikke betragtes som sort eller hvidt, da der naturligvis findes mange nuancer af tilpasning. Kultur er et emne i den industrielle globaliseringsproces, som behøver mere fokus end det nu er tilfældet; hvor kultur forklares som en uformel dimension eller som sociale værdier (Marcussen 2010:141).

Ifølge Hofstede, bliver nationalkulturforskelle behandlet gennem programmer og læring om, hvordan én kultur betinger handlingsmulighederne for en anden kultur, i virksomhedsmæssige samarbejdsforhold (Hofstede 2006:300). Men via tilpasning og homogenitet vil 'afvigende' kulturværdier være i fare for, at forsvinde med tiden, og potentielle kulturelle ressourcer er i fare for at gå tabt. Fremtidens nationalkulturer kan risikere, at nå et stadie, hvor tilpasning har gjort forskellige kulturer så kompatible, at nationalkulturen og de værdimæssige forskelle er blevet neutraliseret i industriens perspektiv. Alternativt har tilpasningen affødt en ny fælleskultur, som er tilpasset de industrielle behov på det globale niveau. Dog mener Hofstede, at en totalforening af kulturer vil være tilnærmelsesvis umulig og lang fra rentabel, "*Intet land kan alt; kulturelle styrker indebærer kulturelle svagheder*" (Hofstede 2006:363). Det kan ikke afgøres, hvordan nationalkulturens fremtid ser ud, men overvejelserne omkring globaliseringens effekt på nationalkulturer og nationale værdisæt, i den industrille sammenhæng er et perspektiv som bør tages til eftertanke.

KAPITEL 10: REFLEKSION

Specialets konklusion sætter fokus på, at forskelligheder i nationalkultur bør betragtes som en ressource, der er værdifuld, fordi forskellighederne tillader, at se nye perspektiver på ellers velkendte processer. Den dynamik og motivation som findes i forskellighed og ulighed er en nødvendig drivkraft, ifølge Parsons, for at et system vil kunne opretholde sig selv (Parsons 1951a:42).

Undersøgelsen og resultaterne er baseret på det systemiske, strukturfunktionalistiske analyseperspektiv, hvilket betyder at resultaterne, bærer præg af at kultur bliver iagttaget som en funktion, der søger indpas i organisationsstrukturen som et system. Forestillingen om organisationen som en række mekanismer, som virker i kraft af hinanden er meningsfuld i Parsons' perspektiv, hvor formålet altid er at skabe en balance af ligevægt imellem funktioner og mekanismer (Parsons 1951a:207). Det anerkendes at det systemiske perspektiv på kulturen og kultursdiskursen tilfører

kulturbegrebet en objektivisering, som tillader kultur at blive analyseret med formål om samordning, fællesforståelse og relation. Resultaterne for Resolux bærer præg af at, have lykket sig i mekanismeperspektivet, hvor netop bevidstheden om de betingende funktionelle faktorer anvendes strategisk.

I den indledende del af undersøgelsesprocessen har det været tiltænkt at bearbejde kulturbegrebet via det socialkonstruktivistiske perspektiv. Socialkonstruktivismen og funktionalismen indeholder et ens begrebsnet, der inkluderer strukturperspektiv, rolleanalyse og relation (Esmark 2005:11). Men de to perspektiver resulterer i forskellige udfald. En socialkonstruktivistisk tilgang iagttager kulturen som en social konstrueret virkelighed, der kun lader sig definere gennem relationer mellem subjekter og deres sociale virkeligheder (Esmark 2005:17). Analyseperspektivet på specialet ville muliggøre en undersøgelse af kultur som en social konstruktion, indenfor rammerne af organisationen som, derved betragtes som en institutionaliseret konstruktion. Genstandsfeltet for en sådan undersøgelse ville være at undersøge hvordan nationalkultur er meningsgivende som konstruktion, på tværs af nationalkulturelle forskelle og hvordan medarbejderne i Resolux vælger, at tilslutte sig en institutionalisering af sin sociale virkelighed. Det ville derfor også være muligt, via socialkonstruktivismen, at afklare nye perspektiver på hvordan Resolux har erkendt sin interne samarbejdsproces, samt i højere grad at undersøge hvordan problematikkerne omkring kultur, beror på selve konstruktionen af kultur som begreb.

Forskellen imellem socialkonstruktivisme og strukturfunktionalisme, ligger i høj grad i perspektivet på struktur og på relationer; i det subjektive eller det objektive (Esmark 2005:23). Ved at anvende socialkonstruktivismen ville resultatet om; at Resolux' interne samarbejde opretholdes gennem nogle betingende funktionelle faktorer, der er nødt til at være opfyldte for at funktionen er meningsgivende - ikke være trådt frem. Via strukturfunktionalismen bliver det netop synliggjort, at udfordringen hos Resolux er ligestillet med den indsats de lægger i, at være bevidste og operationelle omkring funktionelle faktorer i en nationalkulturs relation til en anden nationalkultur.

BILAG

Bilag A: Oversigt: Interviews og observation af Resolux' Summit 2015

Bilag B: Resolux' Organigram 2015

Bilag C: Hofstedes kulturdimensioner for landende i Resolux' organisation

Bilag D: E-mail fra Ole Teglgaard (31.12.20015)

LITTERATURLISTE

BØGER:

Andersen, Heine (1989) ”*Funktionalisme i samfundsvidenskaberne – og i organisationskultur-teorier*”. København: Center for uddannelsesforskning.

Andersen, Heine og Lars Bo Kaspersen (2007) ”*Klassisk og moderne samfundsteori*”. 4. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) ”*Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*”. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bennett, Tony (2003) ”*Culture and Governmentality*”. Kapitel 3. I ”*Foucault, Cultural Studies, and Governmentality*” (2003) Edit: McCarthy, Jack Bratich & Jeremy Packer. State University of New York Press.

Dreyfus, Hubert L. & Paul Rabinow (1982) ”*Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*”. Chicago: The University of Chicago.

Esmark, Anders. Carsten B. Laustsen & Niels Å. Andersen (2005) ”*Socialkonstruktivistiske analysestrategier*”. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Foucault, Michel (1972) ”*Archaeology of Knowledge & The Discourse on Language*”. New York: Tavistock Publications Limited.

Foucault, Michel (1988) ”*Technologies of the Self. A seminar with Michel Foucault*”. Amherst: University of Massachusetts Press.

Foucault, Michel (2011) ”*Viljen til viden*”, 5. oplag. København: Det Lille Forlag.

Fuglsang, Lars & Poul Bitsch Olsen (2005) ”*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af faglitteraturer og paradigmer*”. 2. udgave, 2. oplag. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Heede, Dag (2010) oplag ”*Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault*”, 2. reviderede udgave, 4. København: Museum Tusculanums Forlag, Københavns Universitet.

Hofstede, Geert (2006) ”*Kulturer & Organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*” Edit Jan Hofstede. København: Handelshøjskolens Forlag.

Hofstede, Geert (2001) ”*Culture’s Consequences – Comparing values, Behavior, Institutions and Organizations across Nations*”. 2. Udgave. London: Sage Publications.

Inglehart, Ronald (1997) ”*Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Changes in 43 Societies*”, Princeton: Princeton University Press.

Inglehart, Ronald (2000) ”*Cultures and Democracy*”. New York: Basic Books.

Kvale, Steinar (1994) “ *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*”. København: Hans Reitzels Forlag.

Marcussen, Martin (2010) ”*Den danske model og globaliseringen*”. Frederiksberg. Samfundslitteratur.

Parsons, Talcott (1951a) ”*The Social System*”. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Parsons, Talcott (1951b) “*Toward a General Theory of Action*”. Cambridge: Harvard University Press.

Price, Roger & Marie-Joëlle Browaeys (2011).”*Understanding Cross-Cultural Management*”. 2. Udgave. Essex: Pearson Education.

Raffnsøe, Sverre, Marius Gudmand-Høyer & Morten Thanning (2008). “*Foucault*”. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Schein, Edgar H. (1994). ”*Organisationskultur og ledelse*”. 2. Udgave. København: Forlaget Valmuen.

Tylor, Edward Bennett (1871) “*Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*”. London: John Murray, Albemarle Street.

ARTIKLER:

Dansk Industri (2014) “*Globaliseringsredegørelse 2014 – Sådan ligger landet*”. DI Analyse.

Hofstede, Geert & Michael Harris Bond (1988) “*The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*”. Organizational Dynamics Vol. 16. Elsevier Journals.

Hofstede, Geert (2011) “*Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*”. International Association for Cross-Cultural Psychology.

Knudson, James (2002) ”*The influence of the German concepts of Volksgeist and Zeitgeist on the thought and jurisprudence of Oliver Wendell Holmes*”. J. Transnational Law & Policy.

Middelboe, Nina, Derek Light, Rikke Lynge Storgaard, Christian Rebsdorf Sørensen, Jakob Bom, Rikke Bech Espersen & Karen Yip Hornnes. (2014) ”The Expat Study 2014”. Oxford Research.

Patten, Alan (2010) “The Most Natural State Herder and Nationalism”. Princeton University. mprint Academic.

Peterson, P. Christopher Earley Randall S. (2004) “*The Elusive Cultural Charmeleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*”. London Business School: Academy of Management Learning and Education, vol.3 No. 1.

Svendsen, Helle & Hanne Larsen (2013) ”*Interkulturelle kompetencer – Vejen til succes*”. VIA University College. Center for Forskning og Udvikling i Virksomheders Globalisering.

Sørensen, Allan (Dansk Industri) (2012) "*Sprog og kultur giver særlige udfordringer på eksport-markederne*". KOM Magasinet, nr. 65 August 2012.

Ratnapalan, Laavanyan (2008) "*E. B. Tylor and the Problem of Primitive Culture*". History and Anthropology, Vol. 19, No. 2, pp. 131–142. Routledge Taylor and Francis Group.

INTERNETSIDER:

"Schein - Alt om ledelse" – 15.01.2016:

<http://altomledelse.dk/edgar-schein-organisationskultur-ledelse/>

"Dansk Eksport – 'Resolux ApS - Sådan får du mest muligt ud af dit globale netværk (11.03.2015)' "

af Marc Lerche – 07.01.2016:

<http://www.dk-export.dk/nyt-og-presse/nyheder/resolux-saadan-faar-du-mest-muligt-ud-af-dit-globale-netvaerk/>

"Dansk Eksport – Ekportforeningen, Pressemeddelelse februar 2013" – 07.01.2016:

<http://www.dk-export.dk/media/880793/pm-resolux-%C3%85rets-medlem-i-eksportforeningen.pdf>

"Historie-Online.dk - Den Moderne Kulturs Historie" – 07.08.2015:

<http://www.historie-online.dk/nyt/bogfeature/modernehistorie.htm>

"Gyldensdals Den Store Danske - Kultur" - 03.09.2015:

http://www.denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Menneskets_grundvilk%C3%A5r/kultur

"Gyldendals Den Store Danske - Nationalkultur" – 14.09.2015:

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Etnologi/Etnologiske_termer/nationalkultur

"Industri Udvikling – Resolux" - 04.01.2016:

<http://www.industriudvikling.dk/portefoljevirkksomheder/1199/resolux-aps/>

"Kulturperspektivet på organisationen" (12.06.2006) Væksthus for ledelse – 03.09.2015:

<http://www.lederweb.dk/strategi/organisationskultur/artikel/79536/kulturperspektivetpa-organisationen>

"Resolux – Corporate Profile" – 30.12.2015:

<http://www.resolux.dk/41-corporate-profile.html>

"Resolux – leaflet" – 07.01.2016:

<http://www.resolux.dk/pdf/Resolux%20Leaflet.pdf>

“Resolux – Vision/Mission” - 30.12.2015

<http://www.resolux.dk/17-vision-mission.html>

”The Hofstede Center” (Online portal) – 30.10.2015-15.01.2016:

<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Danmark: <http://geert-hofstede.com/denmark.html>

Belgien: <http://geert-hofstede.com/belgium.html>

Brasilien: <http://geert-hofstede.com/brazil.html>

USA: <http://geert-hofstede.com/unitedstates.html>

Kina: <http://geert-hofstede.com/china.html>

“World Value Survey” – 16.09.2015:

<http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>