



sitecore®

- I japanske omgivelser
**En tværkulturel undersøgelse af nationalkulturers
indflydelse på interkulturel kommunikation**

*“Japanese are like ducks. They are calm on the water, but paddling
madly underneath”*

Cecilie Ravnborg

Cand.ling.merc. interkulturelle markedsstudier, spansk

Ditte Sara Jensen

Cand.ling.merc. interkulturelle markedsstudier, engelsk

Vejleder: Gitte Grimm Dyrhauge

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Copenhagen Business School

Oktober 2010

Normalsider: 103 Typeenheder: 185.590

TAK TIL

Vi har været så heldige at få hjælp af en række personer i forbindelse med vores afhandling. Vi vil derfor gerne takke:

- Kim Elsas, COO i Sitecore Corporation for at deltage i to personlige interviews
- Masayuki Katayama, CEO i Sitecore Japan for at deltage i to skriftlige interviews
- Harald Queseth, Career Consultant i MAKIO Personell Services for 1 times professionel sparring til afhandlingen

Herudover vil vi gerne takke de respektive medarbejdere i Sitecore Corporation og Sitecore Japan for at besvare vores spørgeskema.

Cecilie & Ditte

Sitecore

– In Japanese Surroundings

A Cross-cultural Research of National Cultures' Influence on Intercultural Communication

In our globalized world today, people from different countries meet daily, in only a matter of minutes, through digital medias such as Facebook and LinkedIn. More and more businesses move across borders and the number of multinational organizations are rapidly increasing. Consequently, inter-cultural meetings occur more often and the need to communicate grows by the minute. The world is connected as never before, which assert for mutual, cultural understanding when people with different nationalities interact with one-another.

The purpose of this thesis is to illustrate, that in order to succeed in our subsistence with other cultures, inter-cultural communicative competences are crucial. The thesis' empirical work, consist of a prevailing social constructivist and partial functionalist analysis of the communicative challenges amongst the employees of the IT concern Sitecore Corporation and its subsidiary company, Sitecore Japan. It investigates how the employees understand the company's core values to look deeper into to what extend the employees' national culture reflect hereon. The hypothesis is that the employees' approach to the core values can be dissimilar based on their cultural background and possibly arise to communicative encounters when they interact with one-another.

The empirical data was collected using a qualitative method. Conducting semi-structured interviews and inquiry forms, information was collected to investigate the employees' approach to the core values, and how they interact to be able to study if/how the employees' behavior has roots in their national culture. In keeping with the method, the aim is insight into the national culture of the key figures of the study, respectively the Danish COO and the Japanese CEO, and access to the key problem areas of the communication between the two. This, in order to come closer

to understanding the foundation of their approach to the core values and how it appears when they interact with one-another.

Culture, leadership and inter-cultural communication are the main subjects considered in the thesis and the essence of the theory is that the three aspects are somehow connected. The theoretical part of the thesis is divided into three. The first part focuses on national culture and discusses the central aspects of culture, illustrating that culture is a social construction based on the formation of public opinion, which originates from history, language, religion, and so forth. The second part, discusses the function of core values, and how they can form basis for a joint corporate culture in a multinational company across the different national cultures of its staff. In addition, the aspect of leadership is discussed emphasising the role of leaders as central key players in disseminating the core values in the organisation. Consequently, approaches to comprehending the life in organisations is presented, i.e. *artefacts*, *espoused values* and *basic underlying assumptions* which represent that one must analyse culture through different layers in order to understand the behaviour of the members of organizations. Finally the theory states, that culture and communication is inseparable and that adaptation is therefore the key to engaging in successful inter-cultural interactions.

The analysis is furthermore divided into three parts, and draws insight into the results from the empirical material. First, the employees' approach to Sitecores' core values is evaluated and discussed in the light of national culture. The results of the analysis demonstrate a significant difference in how the core values are understood, which proves to be conditional on culture. Second, leadership is considered as a mean of communication to bring focus on the core values, and to make room for cultural diversity. Last but not least, the results of the above, serve to evaluate if/how the employees' approach to the core values that has proven to be affected by their national culture, reflect on and affect the communication.

The thesis concludes that a common understanding of the core values, as well as cultural understanding can help lessen the communicative encounters between Sitecore HQ and Sitecore Japan.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1 INDLEDNING.....	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Formål og problemformulering.....	2
1.3 Læsevejledning.....	4
 2 VIDENSKABSTEORETISK UDGANGSPUNKT.....	 5
2.1 Funktionalisme.....	5
2.2 Kultur som en social konstruktion.....	6
 3 METODE.....	 7
3.1 Undersøgelsens tilgang.....	7
3.2 Teori.....	7
3.3 Casestudie.....	9
3.4 Videnskabelse.....	10
3.5 Empiri.....	10
3.5.1 Kvalitative interviews.....	10
3.5.2 Spørgeskema.....	12
3.6 Validitet.....	14
3.7 Triangulering.....	14
3.8 Reliabilitet.....	15
 4 TEORETISK GRUNDLAG.....	 16
4.1 Kulturbegrebets mangfoldighed.....	16
4.1.1 Etnocentrisme.....	16
4.1.2 Kulturrelativisme.....	17
4.2 Hvad er kultur?.....	17
4.2.1 Kreolisering.....	18

4.2.2 Stereotypisering.....	18
4.2.3 Kultur og habitus.....	19
4.3 Nationalkultur.....	19
4.3.1 Hvad er en nation?.....	20
4.3.2 Hvordan defineres nationalkultur?.....	21
4.4 Kerneværdier som bindemiddel.....	23
4.4.1 Kerneværdier.....	23
4.4.2 Implementeringen af kerneværdier.....	26
4.4.3 Vigtigheden i kulturforståelse.....	26
4.4.4 Ledelse.....	29
4.4.5 Ledelse og kommunikation.....	30
4.6 Interkulturel kommunikation.....	33
4.6.1 Hvad er interkulturel kommunikation?.....	33
4.6.2 Co-created kommunikation.....	34
4.7 Kulturel Intelligens.....	36
4.7.1 Kulturel intelligens og dens dimensioner.....	37
5 PRÆSENTATION AF SITECORE.....	40
6 DANSK OG JAPANSK KULTUR.....	41
6.1. Dansk nationalkultur.....	41
6.1.2 Lav magtdistance på arbejdspladsen.....	41
6.1.3 Individualisme og beslutningsprocesser.....	42
6.1.4 Sekventiel tidsopfattelse.....	42
6.1.5 Direkte Kommunikation.....	42
6.2 Japansk nationalkultur.....	43
6.2.1 Definition af ansigt.....	43
6.2.2 Ansigt i Japan.....	44
6.2.3 Høj magtdistance på arbejdsmarkedet.....	44

6.2.4 Kollektivism og beslutningsprocesser.....	45
6.2.5 Synkronisk tidsopfattelse.....	45
6.2.6 Indirekte kommunikation.....	46
7 ANALYSE.....	47
7.1 Fremgangsmåde.....	47
7.2 Sitecores kerneværdier.....	48
7.2.1 Hvordan opfattes kerneværdierne i Sitecore HQ og Sitecore Japan?.....	48
7.2.2 Redegørelse af opfattelsen af kerneværdierne.....	50
7.3 Analyse af kerneværdierne.....	55
7.3.1 Hvorfor opfattes kerneværdierne som de gør?.....	55
7.3.2 Afrunding af analyse af kerneværdierne.....	65
7.4 Ledelse som kommunikationsmiddel.....	65
7.4.1 Kerneværdierne som knagerække.....	65
7.4.2 Kerneværdierne som ramme for virksomhedskulturen.....	67
7.4.3 At lære at forstå.....	69
7.4.4 Tilpasning af kommunikationen.....	70
7.4.5 Afrunding af ledelse som kommunikationsmiddel.....	72
7.5 Kommunikation i fokus.....	73
7.5.1 Kulturel Intelligens i praksis.....	74
7.5.2 Mængden af information.....	77
7.5.3 Når kulturel intelligens lykkes.....	78
7.5.4 Afrunding af kommunikation i fokus.....	79
7.5.5 Opsamling på analysen.....	79
8 KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING.....	81
8.1 Konklusion.....	81
8.1.1 Metode.....	81

8.1.2 Analyse.....	81
--------------------	----

8.2 Perspektivering.....	84
---------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFI.....	86
-------------------------	-----------

BILAG	
--------------	--

1 INDLEDNING

1.1 Introduktion

I takt med globaliseringen er landegrænserne i højere grad åbnet op, og det er nemmere at komme i kontakt med hinanden. Ydermere er der åbnet op for de handelsmæssige indtrængningsbarrierer, og eksportmulighederne bliver større. Det skaber et behov for at kommunikere på tværs af grænser, og kulturforståelse bliver derfor vigtigere og vigtigere. At indtræde på nye markeder kræver ikke blot sproglige færdigheder, men lige såvel interkulturelle kommunikative kompetencer. På grund af globaliseringen er det endnu vigtigere for et lille land som Danmark at udvide horisonten og bevæge sig ud over egne geografiske grænser.

Der er ingen tvivl om, at de danske virksomheder er bevidste om at tilpasning af kommunikation er vigtigt. Desværre synes der at tegne sig et generelt billede af, at virksomheder ikke gør en tilstrækkelig indsats for at tage hensyn til kulturforskelle. Dette er ikke nødvendigvis af manglende vilje, men bunder måske snarere i manglende viden.

Kultur er et meget komplekst begreb, og det betyder, at også mennesker kan være komplekse at forstå, eller rettere deres adfærd kan være svær at forstå. Og når nu vi taler om, at globaliseringen åbner op for internationale aktiviteter på en ny måde, skaber det behov for interkulturelle kommunikative kompetencer. Det behov betinger, at man forstår gruppers og individers verdensbilleder, nemlig hvorfor de handler og tænker, som de gør, hvis man ønsker succes. Det kræver kulturforståelse og dermed hensyntagen til kulturforskelle.

Med disse betragtninger tyder det på, at viden omkring interkulturel kommunikation i erhvervslivet bør være en del af den uddannelsesmæssige opdragelse. Men eftersom det ikke på nuværende tidspunkt bliver operationaliseret, må man i mellemtiden gøre andre tiltag. Som et bidrag til debatten om kulturforståelse i vores samhandel og sameksistens med andre kulturer, ønsker vi i denne afhandling at henlede opmærksomheden på, at kulturforståelse er afgørende for dansk erhvervslivs succes.

Som følge af globaliseringen og de eksportmuligheder, den giver, er etablering af datterselskaber i udlandet virkelighed for mange danske virksomheder. Dette gælder også for Sitecore Corporation, som vi fremover vil referere til som Sitecore HQ (Headquarters). Den globale IT-virksomhed Sitecore HQ, åbnede i starten af indeværende år datterselskabet Sitecore Japan og står nu over for kulturelle og kommunikative udfordringer. Målet med virksomhedskulturen er oftest, at den skal skinne igennem i det datterselskab man etablerer. Dette effektueres af mange virksomheder, inklusiv Sitecore HQ, ved hjælp af kerneværdier, som symbol for virksomhedens ånd. Disse skal skabe en vis form for ensartethed i de ansattes adfærd. Når vi taler om, at man skal forstå menneskers verdensbillede i form af handlemønstre og tænkermåder i forbindelse med interkulturalitet, er det fordi, vi antager at blandt andet et menneskes nationalkultur ligger til grund for dets adfærd.

1.2 Formål og problemformulering

Med udspring i dette er vores hypotese, at medarbejdere kan fortolke en virksomheds kerneværdier forskelligt på baggrund af deres nationalkultur og at disse forskellige opfattelser kan være årsag til misforståelser og sammenstød i kommunikationen mellem de ansatte. Vores formål med undersøgelsen er derfor at belyse, hvor afgørende kultur og tilpasning hertil kan være for kommunikationen. Vi har en forhåbning om, at vi med udgangspunkt i Sitecore HQ og Sitecore Japans medarbejders opfattelse af kerneværdierne, kan komme en forståelse af deres kommunikative sammenstød et skridt nærmere.

Som allerede antydnet, har vi en formodning om, at en fælles forståelse af en virksomheds kerneværdier kan være udgangspunktet for et fælles ståsted og forhåbentlig medvirke til at lette den daglige kommunikation. Heraf lyder vores problemformulering som følger:

Hvordan sikrer Sitecore HQ sig, at deres kerneværdier opfattes som ønsket i datterselskabet Sitecore Japan?

- Hvordan opfattes kerneværdierne i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan?
- Hvorfor opfattes kerneværdierne som de gør?
- I hvilken grad har opfattelsen af kerneværdierne indflydelse på kommunikationen mellem Sitecore HQ og Sitecore Japan?

Vi har i ovenstående indledning fremlagt en hypotese om, at menneskets forskellige verdensbilleder udspringer fra blandt andet nationalkultur. I forbindelse med vores empiri forholder vi os til, at disse forskellige verdensbilleder også kan have indflydelse på, hvordan kerneværdierne i en virksomhed opfattes af de forskellige medarbejdere. Hertil mener vi også, at det kan være et ledelsesspørgsmål. Med ledelse mener vi, at for at kerneværdierne aktiveres i hele organisationen, fordrer det opfølgning fra ledelsen – at ledere bruger kerneværdierne i deres arbejde og sørger for at formidle dem til medarbejderne. Vi anser derfor kommunikation som en vigtig faktor, fordi det er vigtigt, at ledelsen benytter den ”rette” kommunikation. Med den ”rette” kommunikation mener vi, at det er vigtigt at tilpasse denne til de enkelte medlemmer af organisationen, hvilket i vores øjne er afgørende for, at man kan sikre sig, at værdierne opfattes i overensstemmelse med hensigten. Ifølge Hall er kultur lig med kommunikation og vice versa (Hall 1966: 11), så samlet set anser vi de tre aspekter - kultur, ledelse og kommunikation som essentielle områder at behandle i vores analyse.

Ud fra vores empiri vil vi søge at finde svar på, hvorfor kerneværdierne opfattes, som de gør i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan. Når vi siger ”som ønsket” i vores

problemformulering, henviser vi til den danske COO, som er vores kontaktperson og den ansvarlige for Sitecore Japan. Da Sitecores formål med deres kerneværdier ikke er ekspliciteret for ledelsen i HQ, er det derfor primært ud fra COO'ens opfattelse og tilgang til værdierne, at vi sammenligner opfattelsen af disse i Sitecore Japan.

1.3 Læsevejledning

Afhandlingen er inddelt i fem overordnede dele. Første del redegør for det videnskabsteoretiske udgangspunkt der ligger til grund for afhandlingen og som er med til at afgrænse den. Anden del beskæftiger sig med metode og indeholder en beskrivelse af vores undersøgelsesteknik, valg af dataindsamlingsmetode og vores metode i praksis. Tredje del er en diskussion af de teorier der skal danne grundlag for vores analyse. Fjerde del indbefatter vores analyse af vores casestudie, og femte del består af konklusion og perspektivering.

2 VIDENSKABSTEORETISK UDGANGSPUNKT

Kultur kan defineres og forstås ud fra flere tilgangsvinkler afhængigt af, hvilke dele af de forskellige aspekter af kulturen der lægges vægt på. Med dette afsnit vil vi redegøre for vores videnskabsteoretiske udgangspunkt for at synliggøre, hvordan vi anskuer og erkender de forhold, som danner ramme for kommunikationen mellem de to omtalte parter med et kulturelt fokus.

2.1 Funktionalisme

For at kunne begribe og analysere en given kultur ser vi et behov for at kategorisere og på den måde lægge op til en vis grad af objektivitet. Derfor vil vi først se overordnet på nationalkulturen for at danne os et billede af dens generelle fællestræk. Dette vil vi gøre ved hjælp af funktionalistiske elementer, da vi mener, det kan hjælpe os til at understøtte vores undersøgelse, der senere skal hjælpe os til at få en dybere forståelse for forskellene nationalkulturerne imellem.

Ifølge Heine Andersen (1989: 2) gør funktionalismen det "[...] muligt at forklare elementer og egenskaber i sociale systemer ved at henvise til, hvorledes disse elementer eller egenskaber bidrager til eller er nødvendige for at det sociale system kan overleve". Vi forstår med ovenstående citat, at elementerne, der findes i kulturen og/eller i organisationen, eksisterer, fordi de er funktionelle for hinanden. Det vil sige, at de er hensigtsmæssige for kulturens og organisationens overlevelse og for dens effektivitet. Vi anser det afgørende for overlevelsen af parternes samarbejde at forstå kulturens elementer, så kommunikationssituationen ikke mislykkes. Funktionerne er altså på en eller anden måde sammenvævet, fordi de påvirker og hjælper hinanden. Ved at finde frem til fællestrækkene for nationalkulturen, systematiserer vi den. Systematiseringen gør kultur forudsigelig, således at man kan forberede sig til et kulturmøde. Det vil sige, at vi ser den funktionalistiske anskuelse af kultur som måden, hvorpå man indledningsvist kan forholde sig til eksempelvis den japanske kultur og øge bevidstheden om, hvorfor der sker kultursammenstød.

2.2 Kultur som en social konstruktion

Selvom vi netop har redegjort for en systematisering af kultur, der skal danne en overordnet forståelse af nationalkulturen, er vi dog af den overbevisning, at når man virkelig skal forstå kultur nærmere, må man tage højde for konteksten og det enkelte individ. Vores verdensbillede er altså primært baseret på den socialkonstruktivistiske tilgang. Vi mener, at vores kultur og dermed også vores virkelighed konstant udvikles, styrkes, forhandles og reproduceres i den sociale interaktion¹ (Plum 2007b: 57). Med verdensbillede skal forstås, at den virkelighed, vi fortolker og forstår, er vores sandhed. Funktionalismen kritiserer, at der i socialkonstruktivismen ikke tales om objektiv viden eller absolutte sandheder (Collin & Køppe 1995; Durst-Andersen 2004), da virkeligheden afhænger af øjnene, der ser og gøres subjektiv (Gullestrup 2003; Schultz 1990). Men netop fordi, at sandheder er kulturbetingede sociale

¹ Social Interaktion er her, hvor grupper og individer påvirker hinanden igennem handlinger.

konstruktioner og derfor varierer fra kultur til kultur, bør kultur studeres ud fra sin egen kontekst. Kulturen skabes altså i interaktionen mellem medlemmerne af den givne kultur; et menneskes forståelsesramme er således et resultat af den kultur, som mennesket er en del af (Den Store Danske). Som konsekvens af denne relativistiske tankegang bør kultur og dets fænomener derfor kun undersøges ud fra egne præmisser og i, og ud fra konteksten (Gullestrup 2003: 168), hvorfor vi finder funktionalismens kritik irrelevant for vores undersøgelse.

Vi kommer således frem til en primær socialkonstruktivistisk tilgang til kultur, men med elementer fra funktionalismen. Vi bruger den funktionalistiske tilgang til at få en overordnet idé om, hvordan de respektive nationalkulturer er. Men når det kommer til den faktiske og dybdegående forståelse, finder vi det nødvendigt at se det i lyset af et socialkonstruktivistisk synspunkt. Dette gør det muligt at se kulturen som en proces, som aktørerne sammen skaber i henhold til den konkrete situation.

3 METODE

I dette afsnit vil vi at redegøre for den undersøgelsesteknik, vi har valgt at anvende undervejs i undersøgelsesprocessen, samt redegøre for hvordan vi bruger teorierne og vores empiri.

3.1 Undersøgelsens tilgang

Indledningsvis benyttede vi os af en deduktiv tilgang (Rasmussen, Østergaard & Beckmann 2006; Durst-Andersen 2004, Ghauri, Grønhaug & Kristianslund 1995) for bedre at kunne indramme vores problemfelt og gøre os nogle overordnede antagelser om virkeligheden. Igennem lært teori fra undervisning og cases herfra havde vi en formodning om, at manglende kulturel tilpasning af eksempelvis kerneværdier ses i udbredt grad blandt danske virksomheder. Det var altså med

inspiration fra teorien, at vi fandt frem til emne og problemformulering. Det var også ud fra teorien, at vi benyttede os af et kvalitativt forskningsinterview (Kvale 2004) for at få en forståelse og et bedre indblik i Sitecores virke. Ydermere fik vi et indblik i vores kontaktpersons (den danske COO) syn på og adfærd omkring kulturel diversitet i forbindelse med kerneværdier, ledelse og kommunikation. I den efterfølgende proces fandt vi det nødvendigt at tilpasse teorierne i henhold til hvad empirien viste samt at få uddybende interviews, hvorfor vi bevægede os over i en induktiv tilgang (Rasmussen, Østergaard & Beckmann 2006; Durst-Andersen 2004, Ghauri, Grønhaug & Kristianslund 1995). Herved kunne vi arbejde mere fleksibelt, ud fra hvad empirien frembragte, og således har vi ud fra empirien gjort os formodninger, som vi vil undersøge nærmere. Vi ser ikke nødvendigvis denne fremgangsmåde som statisk eller ensidig, men snarere dynamisk og kontinuerlig.

3.2 Teori

Vi tager udgangspunkt i nogle teoretikere, som vi mener repræsenterer interessante og forskellige synspunkter og måder at anskue kultur, ledelse og interkulturel kommunikation.

Da vi ikke mener, at der kun er én sandhed, finder vi det relevant at inddrage flere teoretikere, fordi vi mener, at det giver et mere frugtbart perspektiv på kultur, i og med det er så mangfoldigt et begreb (Schultz 1990). De overordnede teoretikere vi vil benytte er Hofstede (2006), Schein (1994), Martin (2002; Meyerson & Martin 1987) og Trompenaars & Hampden-Turner (1997) samt Jensen (2005), Plum (2007a, b) og Gullestrup (2003), der blandt andet påpeger vigtigheden af kulturel forståelse og som giver deres bud på, hvordan man kan komme dette nærmere. Endvidere anvender vi Jacob (2003), som beskæftiger sig med kerneværdier i organisationen, som hun mener skal "oversættes", således at modtagerkulturen kan opfatte og modtage dem efter hensigt (Jacob 2003: 20). I forbindelse med kommunikation og ledelse anvender vi Hall & Hall (1976) og Hall (1966) samt Jackson & Parry (2008), fordi kommunikation er en vigtig del af ledelse og som ifølge Hall begge kan sammenholdes med kultur (Hall 1966: 11). På trods af de respektive teoretikers

forskellige tilgange til kulturbegrebet ser vi nogle fællesnævnerne, da enhver teori udspringer fra en og oftest flere andre teorier, som styrker vores undersøgelse. Ud fra ovennævnte teoretikers betragtninger vil vi diskutere vores forståelse og anvendelse af begreberne kerneværdier, ledelse, kultur, interkulturel kommunikation og kulturel intelligens.

Ud fra vores empiri vil vi først forsøge at fastslå Sitecore-medarbejdernes generelle verdensopfattelse for at se, om der er forskelle og ligheder heri. Som nævnt formoder vi, at kultur kan have indflydelse på, hvordan man opfatter kerneværdier, og hvordan man generelt kommunikerer. Som Gullestrup (2003: 19-20) siger, afhænger det af øjnene, der ser. Derfor vil vi ved hjælp af kultur- og ledelsesteoretikere finde frem til, hvorfor kerneværdierne opfattes, som de gør i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan. Ligesom kultur har indflydelse på opfattelsen, mener vi også, at ledelse kan have indflydelse på opfattelsen af kerneværdierne, fordi det er ledelsen, der skal formidle værdierne til medarbejderne. Vi ledes her videre til interkulturel kommunikation, hvor vi ved hjælp af konkrete eksempler fra vores empiri vil undersøge, hvorvidt opfattelsen af kerneværdier påvirker kommunikationen imellem de to selskaber.

Vi når frem til at berøre de fire elementer kultur, kommunikation, ledelse og kerneværdier, som vi mener kontinuerligt berører og påvirker hinanden. Mere billedligt fortalt ser vi det således, at vi på den ene gren har nationalkultur, der her dækker over en grundlæggende og til dels ubevidst tilgang til et individs handlinger. På den anden gren har vi kommunikation, der i denne kontekst dækker over måden, hvorpå medlemmerne i organisationen kommunikerer med hinanden. På den tredje gren har vi det organisatoriske niveau, som dækker over ledelse især i forhold til formidlingen af kerneværdier, og hvordan medlemmerne i organisationen interagerer. Imellem disse tre grene finder vi det fjerde element, nemlig kerneværdier, som vi forestiller os slår rødder ud i de tre øvrige grene. Vi mener at disse faktorer påvirker opfattelsen, formidlingen og tilgangen til værdierne, og at det er i samspil med kultur, ledelse og kommunikation, at disse fortolkes og bruges. Det er den måde, vi vil behandle vores teori og analyse, da vi ikke mener, at vi kan behandle det ene uden at behandle det andet.

3.3 Casestudie

Vi har valgt at tage udgangspunkt i et casestudie for at komme virkeligheden et skridt nærmere, end teorien formår. Dels for at kunne få be- eller afkræftet teorierne og deres anvendelighed (Andersen 2008: 119) og dels fordi vi mener, at teorierne alene kun kan bruges i en generaliserende og overordnet forstand. Et casestudie kan netop vise, at man bør være påpasselig med at opstille universelle regler for, hvordan eksempelvis to forskellige kulturer forenes bedst med hinanden. Som socialkonstruktivismen fordrer, er denne forenelse afhængig af den kontekst, hvori interaktionen finder sted, da det er aktørerne, der i samspil med hinanden skaber kommunikationen og kulturen imellem dem (Gullestrup 2003; Jensen 2005; Plum 2007a). Vi mener derfor, at man snarere bør se helt konkret på den pågældende aktør (Sitecore) og se på, hvordan netop Sitecore HQ og Sitecore Japan kan forenes på bedst mulig vis. Denne metode er blevet kritiseret for ikke at kunne bruges som et pålideligt grundlag for at analysere sig frem til generaliserende resultater (Kvale 2004; Rasmussen, Østergaard & Beckmann 2006). Vores formål med denne tilgang er imidlertid ikke at finde generaliserende svar, da vi ikke ønsker at Sitecore skal fungere som repræsentant for alle virksomheder. Som nævnt ovenfor søger vi derimod helt konkrete svar i relation til den valgte casevirksomheds unikke karakteristiske træk. Vores undersøgelse i Sitecore skal ses som et konkret og dybdegående studie af et afgrænset område, som en udelukkende kvantitativ metode ikke tillader grundet det store omfang af observationer (Ghauri, Grønhaug & Kristianslund 1995: 86). Som vi fremlagde i indledningen, er formålet med undersøgelsen netop at henlede opmærksomheden på en generel problemstilling, som vi ser i mange virksomheder - nemlig manglende bevidsthed om, hvor afgørende forståelse for interkulturel kommunikation og tilpasning kan være dog påført et specifikt eksempel.

3.4 Videnskabelse

Det er igennem samtaler, professionelle² eller ej, at vi mennesker skaber viden (Kvale 2004). Kvale (2004: 41) siger, at *"formålet med det kvalitative forskningsinterview er at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på fortolkninger af meningen med de beskrevne fænomener"*. Og det er netop de interviewedes livsverden, vi ønsker at frembringe ved hjælp af interviews med de udvalgte respondenter. Dog bliver den kvalitative forskningsmetode kritiseret af positiverne for ikke at skabe videnskabelig viden. Ud fra et positivistisk synspunkt skal videnskabelig viden bygges på objektive og kvantificerbare data. Men som Kvale (2004: 71) påpeger, tager positiverne ikke højde for forskerens sociale praksis, og vi anser det som uundgåeligt ikke at være influeret heraf. Kvale (2004) argumenterer for, at mangfoldigheden ved interviews netop er en styrke for at fremme menneskers forskellige syn på verden og kan således ses som en social konstruktion. Og netop fordi vi mener, at man er påvirket af sin egen baggrund, og at enhver situation og synspunkt er unik, mener vi ikke, at kultur kan måles i tal eller kvantificeres på anden vis.

3.5 Empiri

I forbindelse med ovenstående redegørelse for videnskabelse vil vi i dette afsnit klargøre vores brug af primære og sekundære data. Vores primære empiri består af interviews, både personlige og skriftlige interviews samt spørgeskemaer til de ansatte i Sitecore HQ og Sitecore Japan. Den sekundære empiri består af fremsendt internt materiale og nyhedsbreve fundet på hjemmesiden.

3.5.1 Kvalitative interviews

I dette speciale har vi benyttet os af personlige interviews og indsamlet spørgeskemaer (primær data), samt artikler fra Sitecores hjemmeside og andet internt materiale (sekundær data). Samlet set består vores empiri hovedsageligt af

² Her inkluderes journalistiske interviews, retslige forhør, eksaminationer, religiøse skriftemål, terapeutiske dialoger og det kvalitative forskningsinterview (Kvale 2004: 19)

kvalitative data (Andersen 2008). Vores interviews er udført ud fra en semi-struktureret interviewguide³, som anvendes med det formål at sikre os at få afdækket ønskede temaer (Andersen 2008). Det har vi valgt for at gøre plads til spontane og mere dybdegående svar fra respondenterne. Vi har i alt foretaget fire interviews med henholdsvis den danske COO og den japanske CEO. Vi påbegyndte vores undersøgelse af vores casestudie med at interviewe den danske COO, som er vores kontaktperson i Sitecore. Ved dette interview fik vi ved hjælp af den semi-strukturerede interviewguide indsigt i virksomheden samt COO'ens synspunkter og holdninger til håndteringen af samarbejdet med medarbejderne i det japanske datterselskab. Det andet interview med COO'en, som blev foretaget senere hen i undersøgelsesprocessen, var stadig semi-struktureret, men mere specifikt omkring emnet, kerneværdier. Efterfølgende foretog vi de videre interviews med den japanske CEO for at få indblik i hans synspunkter. Det første interview med CEO'en, skulle være foretaget over Skype⁴. Beklageligvis mødte han ikke op (var offline) som aftalt, og vi måtte derfor aftale en ny tid en anden dag. Men grundet dårlige lydmæssige forhold ved andet møde var vi nødsaget til at fremsende vores spørgsmål skriftligt, for derved at få svar tilbage på skrift. Vi kunne af denne årsag ikke længere udføre det ønskede semi-strukturerede levende interview. Med 'levende' mener vi, at man sammen skaber dialog. Vi er bevidste om, at den skriftlige form frarøver os visse nuancer og dybdegående forklaringer på CEO'ens (Japan) synspunkter. Men har valgt alligevel at benytte dataene, da de giver os en idé om, hvordan han opfatter kerneværdierne og ellers ser på kommunikationen mellem ham selv og COO'en (HQ). Efterfølgende fandt vi det dog nødvendigt at få uddybet nogle svar fra CEO'en (Japan). På den ene side fordi vi ønskede dybere forklaring på enkelte svar, og på den anden side erfarede vi, at ikke alle spørgsmål var forstået, som vi ønskede. Derfor stillede vi spørgsmålene på en anden måde og fik således svar. Også denne korrespondance foregik skriftligt⁵.

Ved vores interaktion med det japanske datterselskab er vi opmærksomme på, at der eksisterer en sprogbarriere. For at komme uden om dette foregår interview og

³ Bilag C

⁴ Skype er IP-telefoni

⁵ Bilag C2

spørgeskemaer på engelsk, da det er det eneste fællessprog, begge parter behersker. Vi er dog opmærksomme på, at der ved brugen af et fremmedsprog kan være fare for at miste nogle nuancer i sproget. Nuancer som kun ville kunne udtrykkes i modersmål og i værste tilfælde kan den intenderede mening misforstås (Plum 2007b). Dog anser vi deltagernes kyndighed i engelsk⁶ som værende tilfredsstillende og sætter begge parter i samme båd, der giver mulighed for en mere ligevægtig interaktion.

Endvidere er vi bevidste om, at menneskers forskellige måder at kommunikere på, eksempelvis indirekte og direkte kommunikationsformer (Hall & Hall 1976: 4) kan betyde, at vi ikke nødvendigvis får de ønskede "ærlige" tilkendegivelser. Vi mener, at vi ved at være opmærksomme på denne faktor, i højere grad stiller os kritiske over for, hvad der bliver sagt. Ved en faktisk dialog med den interviewede kunne vi dog muligvis have fået dybere indsigt i denne persons svar og holdninger. Ved et personligt møde forestiller vi os nemlig, at begge parter kan få en anden tryghed ved situationen, og herigennem også have nemmere ved at tale mere 'frit fra leveren'. Vi havde den oplevelse, at vi ved vores interviews med den danske COO netop skabte denne tryghed og frihed i kommunikationssituationen os og ham imellem. Men vi kan naturligvis ikke vide os sikre på, at dette gør sig gældende ved et hvert personligt interview, da eksempelvis kulturforskelle kan spille ind i samspillet mellem aktørerne. Vi søgte derfor at skabe åbne og trygge dialogrammer ved at behandle informationen fortroligt, således at de interviewede ikke fik indsigt i hinandens udtalelser.

Vi har i vores undersøgelser ikke lagt vægt på de interviewedes funktion i Sitecore, da vi ikke mener, at det var afgørende for vores interessefelt. Udvælgelsen af respondenterne har været mere tilfældig end nøje udvalgt, da vores kriterium blot var, at de skulle være ansat i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan. Yderligere demografiske kriterier har vi valgt, ikke at udvælge respondenter fra.

⁶ Vi begge (interviewere/forfattere) har læst engelsk på CBS og CEO'en (interviewede) har boet adskillige år i USA og endvidere arbejdet for en amerikansk koncern (Sitecores hjemmeside).

3.5.2 Spørgeskema

Det andet undersøgelsesinstrument, vi har benyttet os af, er spørgeskemaer for at finde frem til, hvordan kerneværdierne opfattes af medarbejderne i de to selskaber. Vi anvender spørgeskemaformlen til at nå bredere ud i organisationen og derved få et bredere sammenligningsgrundlag til vores analyse, da vi ikke havde mulighed for at udføre personlige interviews med alle. Denne metode giver os dog ikke mulighed for at grave dybere i respondenternes fortolkning af kerneværdierne, som vi forestiller os kunne være muligt ved de personlige interviews (jf. afsnit 3.5.1). Vi stiller dog ikke prækodede spørgsmål⁷, men i stedet konkrete spørgsmål med mulighed for fleksible svar. Spørgeskemaets længde har vi forsøgt at gøre kort og overskueligt, i håb om at få så mange reaktioner som muligt, hvor der i modsatte tilfælde med mange spørgsmål kan være en større risiko for frafald i respondenter (Andersen 2008: 175). Ydermere er spørgsmålene i spørgeskemaet⁸ meget lig med spørgsmålene fra de personlige interviews, som vi mener, kan gøre svarende lettere at sammenholde i analysen.

Den danske COO ønskede selv at distribuere spørgeskemaerne, fordi han mente, at det ved at gå gennem ham kunne sikre os en større svarprocent. Vi kunne ikke få oplyst et eksakt antal på, hvor mange medarbejdere ud af de i alt 30 ansatte (25 i HQ og 5 i Japan) COO'en ville sende vores spørgeskema til. Han kunne heller ikke garantere, hvor mange svar vi ville få, blandt andet på grund af at vi var midt i industriferien. Vi fik i alt fem spørgeskemaer retur, hvoraf de fire var fra medarbejdere i HQ og det femte fra en af medarbejderne i Japan. Vi forsøgte at få flere svar ved at COO'en sendte spørgeskemaerne endnu gang, dog uden resultat. Endvidere informerede den japanske CEO os i mellemtiden om, at hans øvrige medarbejdere i Sitecore Japan ikke havde mulighed for at svare, da de havde travlt i den periode. Til gengæld har den japanske CEO indtil nu kun fire medarbejdere i datterselskabet, så vi har dog fået svar fra cirka en tredjedel af staben i Japan. Vi finder derfor spørgeskemaerne brugbare, da svarene fra de fem medarbejdere giver indsigt i deres refleksioner og fortolkninger af kerneværdierne.

⁷ F.eks. ja, nej, ved ikke eller "på en skal fra 1- 5"

⁸ Bilag E, D, F , G og H

3.5.2.1 Kvalitativt spørgeskema

Spørgeskemaerne skal ikke forstås i kvantitativ forstand, hvor man udleder statistiske resultater, fordi kultur efter vores mening ikke kan kvantificeres, som tidligere påpeget. Ved at vi vælger, at bruge en kvantitativ dataindsamlingsmetode på en kvalitativ måde, kan vi ikke sikre os at svarene kan stilles op mod hinanden. Det vil sige, som konsekvens af de åbne spørgsmål vi stiller i spørgeskemaet, formoder vi, at der vil være stor variation i svarene. I tråd med den socialkonstruktivistiske tilgang, er vi bevidste om vores egen forforståelse samt at vores egen virkelighedsopfattelse kan have indflydelse på fortolkningsprocessen.

3.6 Validitet

Grundet vores socialkonstruktivistiske holdepunkt kan det diskuteres, hvorvidt vi i vores undersøgelse kan operere med et begreb som validitet. Validitet tilhører ifølge den positivistiske tankegang kvantitative undersøgelser (Kvale 2004: 233), men vi mener dog at vi i vores tilfælde, godt kan benytte validitet til at sikre en kvalitet af vores kvalitative undersøgelse.

Vores opfattelse af validitet er i overensstemmelse med Kvale og Andersens definition af begrebet som noget, der dækker over gyldighed - hvorvidt man undersøger det, der er undersøgelsens formål (Kvale 2004: 233; Andersen 2008: 83). Vi har yderligere inddraget Campell og Fiske (i Ghauri, Grønhaug & Kristianslund 1995: 94) der påpeger, at for at sikre validitet, må man benytte sig af flere metoder og flere kilder, hvilket blandt andet kaldes triangulering eller multi-method-approach (Andersen 2008). For os er validitet, at vi sikrer at vores undersøgelsesmetode indsamler de nødvendige data, og at vores analyseværktøjer kan benyttes til at behandle vores empiri og hjælpe til at belyse vores problemstilling.

3.7 Triangulering

Med de forskellige data, vi har indsamlet, kunne en triangulering være at krydstjekke interviews med den sekundære empiri for at se, om vi kan genkende udsagnene fra vores primære empiri. Den sekundære empiri finder vi imidlertid ikke anvendelig til at krydstjekke udsagnene og synspunkterne fra vores primære empiri. Materialet fra den sekundære empiri, der blandt andet består af hjemmesidens tekster, mener vi ikke afspejler medarbejdernes holdninger og opfattelser. Vi mener, at teksten snarere udtrykker koncernens overordnede holdninger. Da vores undersøgelse blandt andet omhandler kultur i organisationer og medlemmerne heraf, kunne et observationsstudie være en del af trianguleringen for at sikre os at respondenternes udsagn stemmer overens med adfærd (Maaløe 1999: 286). Dette kunne muligvis være en værdifuld løsning på en sådan undersøgelse, men grundet begrænset tidsmæssige ressourcer og organisatorisk adgang har denne tilgang ikke været mulig. Derfor har vi på anden vis forsøgt at sikre validitet i form af det Yin (2003: 98) kalder *'investigator triangulation'*, der betyder at man med flere forskeres optik kan undgå en for snæver og ensidig fortolkning. Eftersom vi er to forskere (studerende) mener vi at få en tilfredsstillende bred fortolkning af vores data.

3.8 Reliabilitet

For Rasmussen, Østergaard & Beckmann og Maaløe er reliabilitet mere kompleks i forbindelse med kvalitative end ved kvantitative undersøgelser (Rasmussen, Østergaard & Beckmann 2006: 133; Maaløe 1999: 285), da det 1) handler om, hvorvidt andre forskere ville nå frem til samme resultater ved samme undersøgelse, og hvorvidt undersøgelsen er stabil over tid, og 2) om de samme deltagere ville svare ekvivalent. Disse kriterier er snarere forankret i kvantitative undersøgelser (Rasmussen, Østergaard & Beckmann 2006: 117, 133) end i kvalitative undersøgelser. Ved kvalitative undersøgelser ses det oftest, at respondenter svarer med længere og mere komplekse forklaringer, som opstår i dialogen ved interviews. Derfor er det usandsynligt, at de givne respondenter svarer identisk ved et nyt interview med samme spørgsmål. Vi mener derfor ikke, at man kan tale om reliabilitet på samme måde, som man kan inden for positivismen. Eftersom der ikke

er de samme rigide regler for kvalitative undersøgelser, som vi ser ved kvantitative undersøgelser, er gennemsigtighed derfor vigtig, så læseren har mulighed for at gennemskue undersøgelsen (Rasmussen, Østergaard & Beckmann 2006: 117). Derfor har vi ovenfor redegjort for vores metodiske tiltag for på den måde sikre vores undersøgelses troværdighed.

4 TEORETISK GRUNDLAG

Med udgangspunkt i vores videnskabsteoretiske anskuelser vil vi nu diskutere, hvordan vi forstår og anvender begreberne og teorierne. Fordi begreber som kultur og kommunikation er så nuancerede, kan vi i denne afhandling ikke afdække de utallige teoretiske synspunkter der efterhånden findes. Som Pécseli siger, skabes mening ved fortolkninger, som på dybeste niveau er individuelt for ethvert menneske (Pécseli 2006: 12). Vi ønsker derfor blot at benytte os af et udvalg af få teoretikeres tilgange, som vedrører kerneværdier, ledelse, kultur og kommunikation, og som vi har fundet brugbare i forbindelse med vores empiri. Vi belyser først nationalkulturbegrebet, som vi mener blandt andet er årsag til menneskets adfærd og verdensopfattelse. Dernæst diskuterer vi kerneværdier og ledelse i lyset af kommunikation for herfra at bevæge os videre til interkulturel kommunikation og til sidst kulturel intelligens.

4.1 Kulturbegrebets mangfoldighed

Som kort belyst i indledningen er kultur et yderst komplekst begreb og en definition på dette diskuteres til stadighed. Kulturbegrebets mangfoldighed viser sig blandt andet ved, at måden hvorpå mennesker opfatter og fortolker ting, varierer fra individ til individ og fra samfund til samfund. Variationen i kulturbegrebet strækker

sig fra at være noget, der er skabt på baggrund af et samspil mellem historie, arv og miljø, til de traditioner, som vi bærer videre gennem generationer, og som udvikles i takt med menneskets og dermed samfundets udvikling (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 24).

4.1.1 Etnocentrisme

Anser man andre kulturer som mærkelige eller på anden vis uligestillet fra ens egen kultur, er det et udslag af etnocentrisme. Etnocentrisme betyder, at man bedømmer andre kulturer ud fra de skikke, normer, værdier og traditioner, der findes i egen kultur. På denne måde risikerer man at se sin egen kultur som den bedste og eneste rigtige måde at handle, reagere og tænke på (Eriksen & Sørheim 2007: 52-53).

4.1.2 Kulturrelativisme

Det modsatte af etnocentrisme kaldes kulturrelativisme, hvor tilgangen til en anden kultur er åben, og en given kultur betragtes ud fra dens egne præmisser, samt hvordan den fungerer i egen verden. Med dette relativistiske syn hævder vi, at man kan undgå at tage stilling til en kultur på forhånd i en fordomsfuld eller stereotypiseret forstand.

Vi mener dog ikke, at det er fuldstændig muligt at lægge den etnocentriske tilgang fra sig, da det stadig er menneskets egen kultur, der determinerer dets verdensopfattelse (Plum 2007b: 57). Men ved at vi er opmærksomme på den kulturrelativistiske og etnocentriske tilgang, mener vi at kunne mindske en fordomsfuld anskuelse ved behandlingen af vores empiri i analysedelen (Ferraro 2004: 12.13).

4.2 Hvad er kultur?

Ligesom de mange sider, der findes af kultur, lige så mange definitioner findes der. For at kunne danne vores egen forståelse af kulturbegrebet har vi valgt at se på Elisabeth Plum og Iben Jensens definition af kultur, der lyder således: "[...] vores

virkelighed bliver skabt i det samfund, vi lever i' [...] 'Kultur er dét, man fortolker sin tilværelse igennem og handler efter' (Jensen 2005: 22; Plum 2007b: 57). I tråd med dette finder vi også Eriksen og Sørheims definition af kulturbegrebet relevant (2007: 40):

"Den fælles særegne sociale adfærd gældende for en gruppe kulturmedlemmer, der fremkommer på baggrund af både traditionelle overførte værdier og påvirkninger fra forandringer i omverdenen, som individer i løbet af livet aktivt tilegner sig".

Disse definitioner giver et godt billede af vores kulturopfattelse, idet de både beskriver kultur som noget tilegnet gennem generationer og som noget foranderligt med aktiv deltagelse fra menneskets side. Hvis man anskuer kultur som en social konstruktion, bliver den skabt, forandret, styrket og udvekslet i sociale relationer. Med andre ord, skabes kultur af mennesker imellem mennesker, og individet påvirkes af gruppen og det omgivne miljø (Gullestrup 2003: 31-32, 46). Det er i det sociale sammenspil, vi lærer om skik og normer, fordi det er her vi lærer at være mennesker. Derfor identificeres kultur i forhold til en anden kultur (Hastrup 2004: 10). Vi forstår derved kultur som noget, der varierer afhængigt af de omgivelser man vokser op i, og som påvirker menneskets verden, hvorudfra menneskets virkelighed dannes. Vi ser kultur som foranderligt, fordi vi ikke mener, at man kan se bort fra, at de samfund og miljøer, vi mennesker befinder os i, kontinuerligt udvikler og ændrer sig. Selvom man kan se kultur som *'fælles særegen sociale adfærd'* (Eriksen & Sørheim 2007: 40) mener vi, at man bør være påpasselig med at generalisere og således forenkle kultur til at stereotypisere eksempelvis en given befolkningsgruppe.

4.2.1 Kreolisering

Som Gullestrup (2003) og Eriksen & Sørheim (2007) påpeger, kan man have fællestræk fra flere kategorier og altså derved kreolisere sin kultur. At kreolisere betyder at sammensætte eller sammenblande (Gullestrup 2003: 163-164). Derfor påpeger Eriksen & Sørheim (2007), at stereotypisering næppe er hensigtsmæssig, fordi vi mennesker hver især vokser op i forskellige miljøer dannet af vores familie og

omgangskreds, arbejdsplads, skole og så videre. Man opfører sig altså i henhold til den konkrete situation, eller de konkrete forhold man befinder sig i (Jensen 2005: 62-63).

4.2.2 Stereotypisering

Når vi betragter kultur, finder vi det derfor essentielt at have i mente, at selvom man deler nogle fællestræk fra egen-gruppen⁹, vil man til stadighed være et individ med sin egen unikke identitet og kulturelle baggrund. Vi er således opmærksomme på, hvad stereotypisering kan gøre ved vores opfattelsesevne og forforståelse. Stereotyper giver et bestemt billede af verden og sætter folk i bås, hvilket man kan risikere, når man skal forberede sig selv og andre på, hvordan man sammen skal interagere (Plum 2007b: 77). Vi oplever derfor, at nationalitet ofte sætter et prædikat på, hvordan eksempelvis 'vi danskere' er, og hvad der er 'danskernes' holdning til eksempelvis Islam, som vi så det i forbindelse med Muhammed-krisen. Stereotyper er altså en snæver anskuelse af en gennemsnitsnationalitet, som ikke giver rum til individuel personlighed og adfærd (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 26). Eftersom vi i denne afhandling skal forholde os til forskellige nationaliteter i forbindelse med social interaktion, er vi derfor opmærksomme på, at man skal være påpasselig med denne form for deterministisk 'sætten-i-bås'. Vi mener ikke, at det altid er en hjælp i forberedelsen på ens passende gebærden i et kulturmøde. Det kan derimod afholde én fra at være åben for nye, anderledes indtryk af sin modpart, som ikke nødvendigvis stemmer overens med stereotypen.

4.2.3 Kultur og *habitus*

For at runde vores betragtning af kulturbegrebet af finder vi det relevant at fremhæve, hvor ubevidst kultur i virkeligheden er. *Habitus* er et begreb, som Bourdieu (Wilkens 2007) har taget til sig. Begrebet spænder over en kompleks

⁹ Gruppe vil i afhandlingen være betegnelsen for både samfund, nation, subkultur, organisationskultur, altså det miljø man befinder sig i som bliver skabt af en selv sammen med andre mennesker

forståelse og hænger uundgåeligt sammen med det lige så komplekse begreb kultur. Habitus er en struktur af måder at tænke, reagere og handle på ud fra samfundets normer og værdier, og det er på denne måde at *"Habitus er et produkt af socialisering"* (Wilkens 2007: 43). Med dette forstår vi, at denne evne til at tilegne og omsætte viden optages af individet gennem det sociale miljø livet igennem, men særligt fra barnsben. Det er i forbindelse hermed at Bourdieu taler om (ubevidst) internalisering af de sociale strukturer, og man kan altså tale om en form for automatstyring (Øyvind i Gullestrup 2003: 88).

Kort sagt forstår vi kultur som særlige mønstre og værdier, der kendetegner en gruppe, som på et ubevidst plan kontinuerligt påvirkes, forandres, udveksles og styrkes i et menneskeligt samspil.

4.3 Nationalkultur

Vi har i ovenstående forholdt os til kulturbegrebet i al almindelighed for at få klargjort begrebets mangfoldighed samt vores egen forståelse af kultur. En forståelse af kulturbegrebet finder vi relevant, fordi vi som tidligere belyst har en formodning om, at kultur har indflydelse på menneskets verdensbillede. I en global virksomhed som Sitecore står de over for at skulle samle mennesker med hver deres verdensbillede. Sitecores medarbejderstab består nemlig af mennesker fra mange forskellige lande, som dagligt interagerer. Ved at vi nu har fundet frem til, at kultur blandt andet afhænger af arv og miljø, finder vi det nødvendigt at forholde os til de givne aktørers nationalitet i vores casestudie. Nedenfor vil vi derfor forholde os til og forsøge at definere, hvad nationalkultur er og ikke mindst hvordan vi benytter begrebet i denne afhandling.

4.3.1 Hvad er en nation?

Vi har allerede fundet frem til, at kultur skabes i fællesskab - at en gruppe har nogle fælles træk, som kendetegner dennes overordnede fælles værdier (Eriksen &

Sørheim, 2007: 40). Ligeledes defineres nationalkultur som noget, der dækker over de generelle træk, som mennesket sammen har skabt (Hofstede 2006; Trompenaars & Hampden-Turner 1997). Kultur repræsenteres på flere niveauer, hvor man på det højeste niveau finder nationalkultur. Ligesom kultur i al almindelighed udspringer fra menneskeligt samspil og meningsdannelse, er det også på denne måde, vi antager, at en nations kultur opstår. Vi forudsætter dermed, at nationalkultur udspringer af en nation. Inden vi ser nærmere på nationalkulturbegrebet, vil vi derfor først klargøre, hvad en nation helt eksakt er.

Overordnet set eksisterer nationer på baggrund af politisk og religiøs historie (Den Store Danske). En nation kan derfor have med følelser omkring tilhørsforhold, beslægtning og lignende at gøre samt de mere observerbare faktorer såsom territorier og sprog (Eriksen & Sørheim 2007: 79). Den historie, en nation har, udløser altså en fællesskabsfølelse hos mennesket. Men fordi en nation netop eksisterer på baggrund af politisk og religiøs historie, kan dette differentiere folk fra hinanden og skabe subkulturer i nationen. Selvom vi mennesker lever i samme nation, har vi ikke nødvendigvis samme religiøse og politiske holdninger, men kan stadig have et fælles tilhørsforhold (Gullestrup 2003: 166). Herudfra er vores fortolkning, at en nation er et territorium med medlemmer af muligvis forskellig religiøs, politisk, etnisk og dermed kulturel baggrund, men hvori medlemmerne har en fællesskabsfølelse.

4.3.2 Hvordan defineres nationalkultur?

Vi har nu fastlagt, hvad vi forstår som en nation, som vi mener danner grundlag for, at vi kan se nærmere på, hvad nationalkultur indebærer.

En forholdsvis omdiskuteret teoretiker inden for nationalkulturbegrebet er Geert Hofstede (2006). Hofstede behandler nationalkultur ud fra fire dimensioner, hvor hver af dem afspejler nogle essentielle fælles elementer, baseret på den omfattende undersøgelse, han foretog i IBM. Han klassificerer nationalkultur ud fra pointsystem i dimensionerne, som angiver i hvor høj eller lav grad et land er henholdsvis

feministisk/maskulint, Individuelt/kollektivt samt graden af magtdistance og usikkerhedsundvigelse (Hofstede 2006). Eftersom vi ovenfor konstaterede (jf. 4.2.3), at kultur er en social konstruktion, mener vi ikke, at et sådan pointsystem er hensigtsmæssigt i praksis, da det i vores øjne i nogen grad kvantificerer og fastlåser nationalkultur. Vi stiller os kritiske over for Hofstedes pointskala, fordi et samfund konstant udvikler sig og med tiden muligvis godt kan have rykket sig på skalaen. Vi har alligevel valgt at inddrage Hofstede i vores analyse, fordi vi mener, at vi ved hjælp af hans teori kan danne os et overordnet billede og forståelse af et samfunds fællestræk. I og med at vi siger, at kultur skabes mellem mennesker, på trods af at de individuelt godt kan differentiere sig fra hinanden, mener vi, at man godt kan observere nogle fællestræk, som menneskene i et samfund deler. Trompenaars & Hampden-Turner (1997) er to andre teoretikere, der ligeledes anskuer nationalkultur ud fra dimensioner for at forstå kulturforskelle. De benytter sig ikke af et pointsystem, som Hofstede gør det, men definerer kultur ud fra syv dimensioner, hvoraf der er fem overordnede dimensioner, som har med personlige relationer at gøre. Nedenfor har vi listet tre af de fem overordnede dimensioner, da det er dem, vi finder mest relevante for vores analyse:

- Universalisme vs. partikularisme (regler vs. personlige relationer)
- Kommunitarisme vs. individualisme (gruppen vs. individet)
- Sekventiel vs. synkronisk tidsopfattelse (hvordan man forholder sig til tid)

Ligesom med Hofstedes finder vi også Trompenaars & Hampden-Turners idé om dimensioner anvendelig. Vi benytter os derfor også af deres dimensioner, da vi mener, at det kan hjælpe os til at anskue nogle flere aspekter i kulturerne.

4.3.2.1 Nationalkulturens grænser

Hofstede (2006) er blevet kritiseret for, at han i sin undersøgelse adskiller kulturer fra hinanden ud fra landegrænser (Baca, Christensen, Kvistgaard & Strunck 1999), hvilket heller ikke vi finder hensigtsmæssigt, da vi ikke mener, at man bør se en kultur for homogen inden for et lands grænser. Som vi netop har været inde på, eksisterer der flere kulturer inden for en nation. Disse kulturer karakteriseres ikke

blot ud fra det land, et menneske bor i, men også på baggrund af individets beslægtning, religion, etnicitet med videre, som for os gør nationalkultur mere heterogen. I en global virksomhed som Sitecore mener vi, at man godt kan have en fælles virksomhedskultur på trods af og på tværs af forskellige nationaliteter (Baca, Christensen, Kvistgaard & Strunck 1999: 28). Vi mener derved, at en nation kan spænde over flere kulturer, og at samme kultur kan eksistere i flere forskellige nationer.

Vi har tidligere redegjort for vores socialkonstruktivistiske synspunkt, som forankrer vores ståsted, men vores brug af Hofstede (2006) og Trompenaars & Hampden-Turner (1997) viser, at vi som sagt også bruger elementer fra funktionalismen. Ved hjælp af disse teoretikere mener vi at kunne finde frem til de fællestræk, vi som sagt mener kan ses i en nationalkultur. Således vil vi benytte os af Hofstedes samt Trompenaars & Hampden-Turners dimensioner på et højere abstraktionsniveau. Vi vil se på de kulturer, vi behandler i vores empiri, for at belyse, hvorfor kultursammenstød kan finde sted.

Overordnet set er nationalkultur en nations særpræg, som kendetegner netop den gruppe og dens medlemmer. Derfor anser vi grundlæggende nationalkultur for værende en social konstruktion. Begrebet nationalkultur bliver for os skabt, udviklet, forhandlet og reproduceret i en social konstruktion og er i højere grad en proces end en struktur. Kultur er fælles meninger og opfattelser, der danner grundlag for en fælles verdensopfattelse, idet den nationale kultur også forankrer elementer såsom sprog, etnicitet, historie og religion. Nationalkultur må da være en serie af fællestræk ved den pågældende nations indbyggere, som på visse områder adskiller dem fra en anden eller andre nationers verdensopfattelse.

4.4 Kerneværdier som bindemiddel

På baggrund af vores hidtidige betragtninger af kulturbegrebets mangfoldighed konkluderer vi, at i og med kultur spiller ind i den menneskelige adfærd i alle

henseender, må vi formode, at dette også må gøre sig gældende på en arbejdsplads. For at kunne danne os et overblik over nationalkulturens indflydelse i henhold til opfattelsen og tilgangen til kerneværdierne i Sitecore, finder vi det nødvendigt at se på kerneværdiers funktion, og på hvordan de på bedste vis kommunikeres og formidles på tværs af medarbejdernes kulturelle baggrund. Dette vil vi forholde os til ved hjælp af blandt andre Nina Jacob (2003), fordi hun anskuer kerneværdier med fokus på kommunikation med ledelse som kommunikationsmiddel, samt Hall & Halls (1976) teoretiske overvejelser i henhold til kommunikation og kulturforståelse.

4.4.1 Kerneværdier

Ligesom for Sitecore, er en af de mange udfordringer, globale virksomheder står overfor, at skulle balancere virksomhedskultur og nationalkultur og finde en måde, hvorpå de kan forene disse (Jacob 2003: 92-93). Det er værdier, holdninger, normer og adfærd, der er med til at skabe grundlaget for en virksomheds kultur (Leder Web 2010), og for Nina Jacob (2003: 107) er kerneværdier det, der definerer virksomhedskulturen. Hun betragter ikke kerneværdier som synonym for virksomhedskultur, men som nøgleord, der beskriver, hvad en virksomhed står for og i hvilken retning virksomheden ønsker at gå samt dens arbejdsetik (Jacob 2003: 107). Anskuer man det, at have kerneværdier ud fra Joanne Martins (2002, Meyerson & Martin 1987) teori, kan billedet se lidt anderledes ud. Hun opererer med tre perspektiver, der ser, organisationskultur med forskellige orienteringer, nemlig integrationsperspektivet (*integration*), differentieringsperspektivet (*differentiation*) og fragmenteringsperspektivet (*fragmentation*).

4.4.1.1 Integrationsperspektivet

Kultur er det, som er klart og gør en organisation ensrettet og dermed homogen. Perspektivet udelukker tvetydighed og diversitet i organisationskultur og udelukker dermed subkulturer. Lederne ses som kulturskaberne, og organisationskultur må derfor være kontrollerbar (Martin 2002: 94-96). Hvis man ser kerneværdiernes funktion i lyset af integrationsperspektivet i forlængelse af Jacobs (2003) opfattelse, mener vi, at kerneværdierne bliver et rigtigt regelsæt for gruppens medlemmer. Med

det ser vi, at mennesket bliver umenneskeliggjort fordi, at det skal fungere som en slags maskine, der skal tilpasse sig den organisationskultur, der styres af lederne. Sammenholdt med Jacobs opfattelse, mener vi, at integrationsperspektivet enestående gør kerneværdiers funktion maskinelt, uden at give rum til diversitet eksempelvis i form af subkulturer.

4.4.1.2. Differentieringsperspektivet

Ud fra dette perspektiv skal man se organisationskultur som en samling af flere subenheder (subkulturer), der enten kan være i overensstemmelse eller modstridende med den overordnede organisationskultur. På den måde bliver organisationskulturen inkonsistent (Martin 2002: 94; Meyerson & Martin 1987: 630). Ud fra differentieringsperspektivet, giver man rum til diversitet og subkulturer, og vi mener, at man på den måde giver plads til kulturelle forskelle, hvilket ikke er muligt ud fra et udelukkende integrativt synspunkt.

4.4.1.3 Fragmenteringsperspektivet

Her omfavner man tvetydigheder, og medlemmerne i organisationen deler ikke en samlet forståelse af værdisættet. Tvetydigheden er vedvarende og konstant, som gør organisationskulturen flygtig, som endvidere gør det svært, at danne kulturelle rammer (Martin 2002: 94; Meyerson & Martin 1987: 637). Med et fragmenteringsperspektiv (åbent perspektiv) anvendt alene mener vi ikke, er muligt ud fra vores forståelse af kerneværdiers funktion og formål. Men ved at vi i tråd med Martins anbefalinger, sammenholder det med de to øvrige perspektiver, bliver det muligt, at se tvetydigheden for at få bedre forståelse for, hvorfor der sker sammenstød. En bevidsthed af de forskelle kan hjælpe til bedre at tilpasse sine budskaber som skal fungere inden for organisationskulturen, som vi nævnte i forbindelse med integrationsperspektivet.

Endvidere siger Jacob, at kerneværdierne spiller den vigtige rolle at fungere som bindemiddel imellem medarbejderne, dog uden yderligere hensyntagen til de enkeltes kulturelle baggrund (Jacob 2003: 95). Når Jacob siger, at man ikke skal tage højde for medarbejdernes kulturelle baggrund, forstår vi det i henhold til, at hun

mener, at det er vigtigt, at en global virksomhed har det hun kalder for et meningsfuldt værdisæt (Jacob 2003: 107). Hermed forstår vi, at det er vigtigt, at virksomhedens kerneværdier er inspirerende og fungerer som en form for retningslinjer for medarbejderne, hvorfor det er afgørende, at virksomheden formår at videreføre værdierne til de ansatte (Jacob 2003: 95). Med meningsfulde værdier forstår vi derved, at værdierne vil være lettere at overføre til diverse datterselskaber i en global virksomhed. Det har den effekt, at moderselskabet ikke behøver at tilpasse de konkrete værdier, blot fordi det har datterselskaber i flere forskellige kulturer (Jacob 2003: 108). Dette, foreslår Jacob, kan opnås ved, at værdierne er langsigtede. En langsigtet værdi, mener hun, kan være, at man er 'en lærende organisation', hvilket hun definerer som, at organisationen er åben for at lære af andre kulturer og benytte sig af disse erfaringer i samspil med virksomhedens sædvanlige fremgangsmåde (Ibid). I og med at kultur generelt er tillært og ikke arvet og skabes mellem mennesker (Jackson & Parry 2008: 63; Hofstede 2006), mener vi, at det er muligt at påvirke medlemmerne af en organisation på tværs af deres kulturelle baggrund og derved skabe et fælles ståsted. Dog kan man diskutere, hvorvidt det er et krav, at kerneværdierne i sig selv bør være langsigtede. Og hvordan afgør man, om en kerneværdi er langsigtet? Når vi forholder os til Sitecores kerneværdier, ønsker vi ikke at afgøre, hvorvidt disse er langsigtede eller ej. Vi stiller os derfor kritiske over for dette, da vi er af den overbevisning, at formidlingen og implementeringen af kerneværdierne er mere afgørende for, hvorvidt de kan forankres i virksomheden. Dette fordi vi mener, at et velimplementeret kerneværdisæt kan være samlepunktet for en global virksomhed og skabe et fælles holdepunkt for de ansatte.

Vi når altså frem til, at vi er, overvejende enige med Jacobs syn på kerneværdiers funktion. Nemlig, at de er det, der holder sammen på virksomheden og danner retningslinjer, samt at de er, med til at skabe virksomhedskulturen, som vi yderligere mener, er et ledelsesmæssigt spørgsmål. At en kultur kan styres af ledere, gør sig gældende ud fra Martins integrationsperspektiv. Ved at kombinere det med Martins differentierings- og fragmenteringsperspektiv, giver det plads til, at tage

kulturforskelle i mente og rum til diversitet, når man eksempelvis skal indføre kerneværdierne i de forskellige datterselskaber, hvilket vi finder vigtigt.

4.4.2 Implementering af kerneværdierne

For vi mener at, et velimplementeret værdisæt kan skabe en virksomheds kultur, er vi af den overbevisning, at det er væsentligt, at man først og fremmest finder frem til, hvorvidt der er overensstemmelse mellem hensigt og handling. For at kerneværdierne kan skabe ramme for den måde hvorpå man gør tingene i virksomheden, består det væsentlige i det, man *gør*, og ikke kun det man siger, man vil gøre (Leder Web 2010). Hvis der ikke er overensstemmelse mellem disse to ting, mener vi, at værdierne vil miste den intendede effekt. I kraft heraf er der nogle forskere, der mener, at det er vigtigt, at virksomheder sætter mere fokus på kerneværdierne gennem det, vi her vælger at kalde værdibaseret ledelse (Nymark & Mørch: N/N). At gøre implementeringen af kerneværdierne til et overordnet ledelsesmæssigt ansvar finder vi derfor afgørende for, at værdierne kan forankres ned gennem hele organisationen, hvilket vi ikke mener, er muligt uden ledelsesmæssig opbakning (Leder Web 2010).

4.4.2.1 At bringe kerneværdier i spil er en vedvarende proces

For at kerneværdierne kan fungere som grundlag for virksomhedskulturen, er det dernæst af stor vigtighed, at virksomheden ser implementeringen som en vedvarende proces og ikke blot som et projekt, der afsluttes i det øjeblik, kerneværdierne er offentliggjort (Schulze 2008). Vi stiller os på denne måde enige med Jacob i, at ledelsen bør operationalisere kerneværdierne i deres eget arbejde og fungere som rollemodeller for deres medarbejdere, for at værdierne skal kunne definere eller for den sags skyld være med til at skabe virksomhedskulturen (Jacob 2003: 106-107). Hermed anser vi det at håndtere implementeringen af værdierne som en proces, som en betingelse for, at de kan inkorporeres i virksomhedens daglige virke. Hvis en virksomhed eksempelvis blot ligger deres værdier ud på deres hjemmeside, og derefter ikke lægger yderligere fokus på dem, mener vi ikke, at de

kan være grundlag for en virksomheds kultur (Jacob 2003: 107; Schulze 2008; Schein 2004: 9).

4.4.3 Vigtigheden i kulturforståelse

Vi vil i det følgende forholde os til Scheins (1994) teori om organisationskultur i samspil med Martin (2002; Meyerson & Martin 1987), som vi benytter for at forstå hvor vigtigt det er, at man i en global virksomhed skal være opmærksom på kulturforskelle mellem de ansatte for bedre at kunne begribe deres adfærd. Dette finder vi relevant at undersøge, fordi vi i Sitecore skal forholde os til interaktionen mellem den danske COO (HQ) og den japanske CEO, og hvordan deres nationalkultur spiller en rolle heri (Jackson & Parry 2008: 63).

4.4.3.1 Kultur i organisationen

Schein (1994) mener, at kultur er et kollektivt fænomen og belyser vigtigheden i at forstå de irrationelle og meningsløse ting, der foregår i organisationer. Hertil forstår vi, at for at man kan forstå de ansattes adfærd og gebærden, kræver det, at man lærer at forstå deres kultur, som vi her forbinder med nationalkultur. Schein mener, at organisationskultur skal analyseres gennem forskellige kulturlag eller niveauer (Schein 1994: 24). Dette synspunkt modsætter dem, der mener, at organisationskultur er en afgrænset variabel eller et enkelt element. Altså at organisationskultur ikke skal ses i sammenhæng med konteksten og andre elementer, der kan have indflydelse, såsom nationalkultur. At se organisationskultur som en afgrænset variabel eller et enkelt element er i modstrid med, hvordan vi opfatter kultur.

En mere relativistisk måde at anskue organisationskultur, kan være gennem Martins (2002) tre perspektiver, som hun argumenterer for, ikke bør bruges uafhængigt af hinanden, da man ikke vil komme omkring de "blinde vinkler", hvis man blot ser kultur ud fra ét perspektiv (Martin 2002). I forbindelse med kerneværdier ovenfor, præsenterede vi de tre perspektiver: det integrative, der insisterer på enighed i

organisationen, det differentierede der fokuserer på subkulturer, der ikke nødvendigvis bekræfter, men også kan være modstridende med kulturen, og til sidst, det fragmenterede (det åbne), der omfavner uafklarede og ambivalente forhold. Stiller vi hendes synspunkt overfor Scheins grundlæggende syn på kultur som en helhed, hvor medlemmerne er enige og som kan styres af ledelsen, ser Martin (2002), organisationskulturen også som sammensat af en fragmenteret samling, der udgør én organisationskultur, som ikke kan kontrolleres. Og således anerkendes diversitet i organisationen. En sammensætning af Scheins og Martins opfattelse af organisationskultur, mener vi støtter op om vores videnskabsteoretiske udgangspunkt. Dette mener vi, da vi med en sådan sammensætning anerkender, at organisationskulturen består af en fast ramme, som de ansatte arbejder ud fra, men at vi samtidig anerkender diversitet.

For at vende tilbage til Schein, der mener, at man må analysere kultur i flere niveauer for at forstå adfærden i en organisation, vil vi se på de tre niveauer han opstiller i forbindelse hermed:

- Artefakter, som er de mest synlige symptomer eller tegn såsom handlinger, sprog, traditioner, fysiske udtryk, teknologi, historie, og derfor også dem, der giver det umiddelbare indtryk af en kultur (Schein 1994: 25-26).
- Skueværdier, som her betyder flere personers særegne værdier, deres opfattelse af hvordan tingene ifølge dem "bør være". Dette niveau har højere bevidsthedsniveau end grundlæggende antagelser (Schein 1994: 26-28)
- Grundlæggende antagelser, som er det implicitte og gerne styrer adfærd (hvad man rent faktisk gør) og medlemmernes opfattelse og følelser. Dette niveau danner kulturens kerne og er det dybeste lag (Schein 1994: 28-33)

Ved at bruge disse tre niveauer mener Schein (1994), at det hjælper til bedre at forstå de ikke åbenlyse og mere komplicerede sider af livet i organisationer. En forståelse som han ikke mener, at man opnår ved brugen af overfladiske definitioner (artefakter) (Schein 1994: 12). I tråd med vores egen opfattelse, forholder Schein sig altså til vigtigheden i, at for at kommunikationen mellem to forskellige kulturaktører

kan være succesfuld, bør man stikke dybere end blot at observere de overfladiske lag af kulturen. Vi mener dermed, at det er en central faktor, at en virksomhed sætter sig nøje ind i de nationalkulturer, de bevæger sig i, fordi mennesket naturligt tillægger en verdensopfattelse ud fra dets bagland, og denne verdensopfattelse påvirker tilgangen til de budskaber andre sender, såsom en virksomheds kerneværdisæt.

Ud fra vores redegørelse af både Jacob (2003), Schein (1994) og Martins integrationsperspektiv (2002, Meyerson & Martin 1987) mener vi, at ledelsen kan have en afgørende rolle, når det kommer til at skabe organisationskulturen. Sammenholder vi dette synspunkt med Martins differentierings- og fragmenteringsperspektiv, er det ikke menneskene, der skal tilpasse sig virksomhedskulturen, men snarere omvendt. Det er kulturerne, der skal tilpasse sig menneskene, da den påvirkes af omverdenen og er således dynamisk (Martin 2002:76). Derfor kan ledelsen ikke kontrollere organisationskulturen. Men hvem siger, at en virksomhed ikke godt selv kan vælge, hvad og hvem den vil påvirke, og endda lade sig påvirke af? Som anslået tidligere, mener vi, at der er, et behov for nogle fælles rammer, som Scheins synspunkt repræsenterer. Men vi anslog også, at man ikke bør ignorere de forskellige tilgange, der kan eksistere. Så inden for disse rammer, skal man tage højde for de forskelligheder, som Martins differentierings- og fragmenteringsperspektiv repræsenterer. Så vi forestiller os, at virksomhedskulturen er rammen, som alle datterselskaberne skal leve efter, med kerneværdierne som retning herfor, og at individerne så findes inden for rammen på dynamisk vis.

Ud fra ovenstående diskussion, ser vi altså virksomhedskultur, som en hybrid af Scheins og Martins anskuelser.

4.4.4 Ledelse

Op gennem 1980'erne kom der mere og mere fokus på organisationskultur, og som konsekvens heraf kom der i den grad også mere fokus på ledelsesbegrebet. Tilgangen til ledelse afhænger af individerne og disses identitet og kulturelle baggrund (Embry & Caldwell 2008). Ydermere er virksomhedens kultur, strategi og vision også faktorer, der påvirker et individs tilgang til ledelse (Ibid). Således anser vi

ledelse for grundlæggende at være en kulturel beskæftigelse, da dette indebærer værdier, holdninger og vaner, hvor organisationskultur har en effekt på, hvordan en gruppe af individer mødes og sammen skaber ledelse (Jackson & Parry 2008: 63).

4.4.4.1 Ledelse som kommunikationsmiddel

Ligesom kulturbegrebet er ledelse et stadig omdiskuteret emne, og tilgangen til dette kan være lige så nuanceret og handler i lige så høj grad om kommunikation og ikke mindst om forståelse for formidlingen af denne (Jackson & Parry 2008). At sammenholde kultur og ledelse kan ifølge Jackson & Parry være en tand vovet, da kulturbegrebet gennem tiden er blevet defineret og debatteret i nogen større grad end ledelse (Jackson & Parry 2008: 63). Men i henhold til vores empiri finder vi det dog uundgåeligt at forholde os til begreberne i forhold til hinanden, da vi ønsker at danne os et bedre billede af de kommunikative udfordringer Sitecore HQ er stødt på i interaktion med Sitecore Japan.

4.4.4.2 Ledelse som en social konstruktion

Som vi redegjorde for i afsnit 4.4.1 omhandler kerneværdier i høj grad kommunikation, da disse er budskaber, der sendes og formidles internt og eksternt i en virksomhed. Udfordringen ligger blandt andet i at understøtte medarbejdernes forhold til værdierne gennem vedvarende ledelsesmæssige initiativer (Leder Web 2010). Jackson & Parry forklarer ledelse som noget, der skabes i samspil mellem ledere og medarbejdere, samtidig med at de anser ledelse for noget, der skabes i samspil med konteksten (Jackson & Parry 2008: 61). Hall (1966: 4) definerer kontekst som noget, der omkredser en begivenhed, og som er bundet af meningen af denne. Heraf mener Jackson & Parry, at ledelse ikke er noget, der sker i et vakuum, men nærmere noget der opstår afhængig af tid og sted, og som dermed påvirker hvordan ledere og medarbejdere sammen skaber ledelse (Jackson & Parry 2008: 61). Ved at Jackson og Parry (2008) forholder sig til ledelse som noget, der er indkapslet i konteksten, ser vi ligesom dem ledelse som en social konstruktion i og ud fra

konteksten, hvori man skal tage højde for det enkelte individ. Således forholder vi os til ledelse som noget, der omhandler indflydelse og meningsdannelse, og som skabes gennem proces af sender og modtager imellem.

4.4.5 Ledelse og kommunikation

Hall & Hall (1976) mener at kultur er kommunikation og enhver kultur et system, hvori man udvikler, oplagrer og bearbejder informationer, som alt sammen har grobund i kommunikation. Hall & Halls ytring betyder i vores optik, at vi mennesker kommunikerer på baggrund af vores nationalkultur, hvilket stemmer overens med vores tidligere definition af kulturbegrebets mangfoldighed. Hall & Hall (1976: 2) angiver, at kommunikation er meget mere komplekst end de skrevne og talte budskaber, og forskellen ligger i, at man i kommunikation på tværs af kulturer står over for den udfordring at skulle udløse den rette reaktion, snarere end at sende det "rette" budskab.

4.4.5.1 Højkontekstuel og lavkontekstuel kultur i kommunikationen

Vi finder Halls & Halls (1976) betragtning af kommunikation relevant, fordi de som allerede nævnt forholder sig til kultur og kommunikation som to sider af samme sag. Hall & Halls teori om kommunikation og kontekst, måles på en skala fra lav- til højkontekstuel kultur (*high and low context culture*), der omhandler direkte (eksplicit) og indirekte (implicit) kommunikation, hvad enten det er verbalt eller nonverbalt (Hall & Hall 1976 : 4). I hans teori forholder han sig til, ud fra hvilket grundsyn vi mennesker kommunikerer og i det hele taget agerer, hvilket vi vil bruge for bedre at kunne forstå de mulige forskelle, der er at finde hos de aktører, vi behandler i Sitecore.

4.4.5.1.1 Højkontekstuel kultur

I en højkontekstuel kultur findes der mange uskrevne regler for, hvordan man gebærder sig i interaktion med andre. Disse uskrevne regler dækker over en vis indforståethed i kommunikationen imellem højkontekstuelle mennesker. Som resultat heraf bliver meget taget for givet, hvilket kan være forvirrende for en person, der ikke forstår disse uskrevne regler (Hall & Hall 1976: 4-7).

4.4.5.1.2 Lavkontekstuel kultur

I en lavkontekstuel kultur bliver meget lidt taget for givet. Derved er dybere forklaringer et behov, hvilket også betyder, at der opstår færre misforståelser, især i interaktion med personer fra andre nationalkulturer (Hall & Hall 1976: 4-7).

Det vil sige, at når mennesker fra en højkontekstuel kultur kommunikerer med andre, er meget lidt information ekspliciteret i deres besked, fordi informationen for personen er implicit (Hall & Hall 1976: 4). Modsætningsvis indeholder lavkontekstuel kommunikation meget ekspliciteret information (Ibid). I et kulturmøde mellem disse to er højkontekstuelle mennesker derfor tilbøjelige til at blive irriterede og utålmodige i en kommunikationssituation, hvis lavkontekstuelle mennesker insisterer på at give dem en masse information, som de ikke mener, de har brug for (Hall & Hall 1976: 7). Til forskel kan en person fra en lavkontekstuel kultur hurtigt føle sig fortabt, hvis modparten ikke giver nok information (Ibid).

4.4.5.1.3 Polykronisk tid

I polykroniske kulturer er menneskelig interaktion beregnet ud fra tid og materielle ting. Dette bevirker, at man er mindre bekymret for at få tingene gjort. Tingene bliver dog gjort, men mere ud fra personernes eget tidsperspektiv. Polykroniske mennesker er som regel højkontekstuelle (Hall & Hall 1976: 11-12).

4.4.5.1.4 Monokronisk tid

Ud fra den monokroniske tidsopfattelse gør man én ting ad gangen. Dette forudsætter meget nøje planlægning og er et velkendt vesterlandsk tiltag. Monokroniske mennesker er som regel lavkontekstuelle (Hall & Hall 1976: 11-12).

Vi forstår hermed, at deadlines og planlægning er vægtet højt hos monokroniske mennesker, hvorimod polykroniske mennesker nærmere ser deadlines som et mål for at løse en given opgave hvis muligt (Ibid).

Hall & Hall (1976: 1) mener, at man bedre vil lære at begribe et område af menneskelig adfærd, som eksisterer i menneskets underbevidsthed, ved at studere

blandt andet disse ovennævnte aspekter i sin egen og andres kultur. I henhold til vores empiri finder vi de fire ovenstående elementer i deres teori om interkulturel kommunikation interessante for vores analyse, fordi de påstår, at elementerne kan være roden til kultursammenstød (Hall & Hall 1976: 2). De definerer ydermere Japan som en højkontekstuel kultur og Skandinavien (herunder Danmark) som en lavkontekstuel kultur (Hall & Hall 1976: 3), hvilket vi vil undersøge, hvordan viser sig i kommunikationen mellem den danske COO og den japanske CEO.

Vores ovenstående betragtning belyser nogle få elementer af de forskelle, der findes mellem høj- og lavkontekstuelle kulturer, som vi finder mest relevante i henhold til vores empiri, og som vi anser for vigtige elementer at tage højde for, når man samarbejder på tværs af nationalkulturer (Jackson & Parry 2008: 73).

Til trods for at Hall & Hall (1976: 5) anerkender, at der i de forskellige kulturer eller lande, som de klassificerer som henholdsvis høj- og lavkontekstuelle, findes individer som givetvis differentierer sig fra resten, anser vi deres betragtninger som delvis "overfladiske" antagelser. Vi vil derfor, lige såvel som med Hofstedes (2006) teorier, benytte os af Hall & Halls (1976) betragtninger på et højere abstraktionsniveau. Vores hensigt er nemlig først at danne os et overblik over, hvilke faktorer der kan spille ind i tilgangen til kerneværdierne i Sitecore, som grundlæggende skal hjælpe os til at danne et billede af, om og hvordan dette kan have indflydelse på kommunikationen imellem medarbejderne i HQ og Japan.

4.6 Interkulturel kommunikation

Vi har indtil videre diskuteret kulturbegrebet og dets mangfoldighed, samt hvordan man i en virksomhed bør forholde sig til selv samme i tilgangen til kerneværdier, ledelse og kommunikation. Da vi har med en global virksomhed at gøre, er interkulturelkommunikation essentiel, og derfor vil vi i det følgende diskutere dette begreb nærmere, da vi finder det interessant at se på, hvordan kerneværdierne opfattelse hos de forskellige parter optræder i kommunikationssituationer.

Som allerede belyst er nationalkultur ofte afgørende for kommunikation. Kultur bliver et slags filter at kommunikere igennem og bestemmer vores kommunikative adfærd (Jensen 2005). I relation til Sitecores kerneværdier er interaktion i al almindelighed et interessant parameter, da vi mener, at det er her aktørerne blandt andet kan opdage, hvordan de hver især opfatter kerneværdierne. I forbindelse hermed forholder vi os til Hall & Halls (1976) udsagn om at *”kultur er kommunikation og kommunikation er kultur”*. Det er som sagt kulturen, der sætter standarder for, hvad vi mennesker finder passende eller upassende, og det er i kommunikationen, vi ser kulturen træde frem.

Den måske mest oplagte udfordring i kommunikation mellem mennesker fra forskellige nationale kulturer er sprogbarrieren. Vi er bevidste om at denne faktor kan have stor betydning i forhold til eventuelle misforståelser, ud fra måden man taler et sprog (Plum 2007b). I denne afhandling ønsker vi dog ikke at fokusere på den sproglige faktor, men snarere hvad interkulturel kommunikation er og den mulige konsekvens af de gensidige forventninger, aktørerne har til hinandens adfærd i kommunikationssituationen (jf.4.2.2).

4.6.1 Hvad er interkulturel kommunikation?

Iben Jensen (2005: 35) definerer interkulturel kommunikation på følgende måde:

”I sin enkleste form opstår interkulturel kommunikation, når to eller flere parter, som forstår sig som medlemmer af forskellige kulturer, kommunikerer skriftligt eller mundtligt med hinanden.”

Vi er enige med Jensen i at interkulturel kommunikation finder sted, når de deltagende parter kommer fra forskellige nationalkulturer. Derudover siger hun, at kommunikationen sker enten skriftligt eller mundtligt (Ibid). For os er kommunikation dog ikke blot at skrive eller at tale, altså verbal kommunikation, men indebærer i lige så høj grad det nonverbale sprog.

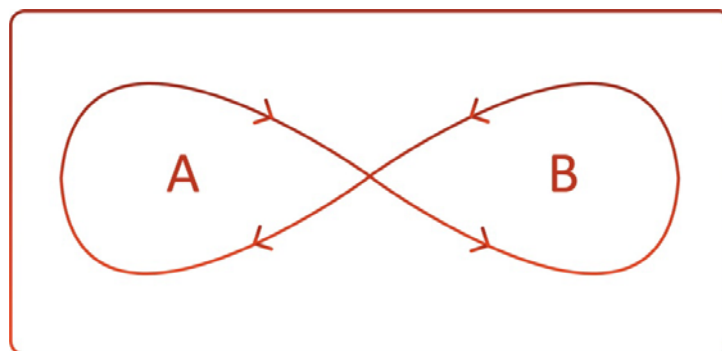
Jensen uddyber videre at *"Det er altså interkulturel kommunikation når en inder taler med en pakistaner, når en dansker taler med en svensker [...]"* (Jensen 2005: 35). Modsat Jensen (2005) mener vi ikke, at begrebet 'interkulturel' i sin bredeste forstand, er begrænset til nationale kulturer. Vi mener at 'interkulturel' i princippet også kan bestå af subkulturer på forskellige niveauer, som adskiller sig fra hinanden og ikke nødvendigvis kun ud fra nationalitet. Alligevel vil vi anvende interkulturel kommunikation med fokus på nationalkulturer, da vi i vores undersøgelse ikke behandler kultur på flere niveauer, men tager udgangspunkt i de to selskaber Sitecore HQ og Sitecore Japan.

Gudykunst definerer på anden vis interkulturel kommunikation som *"[...] face-to-face communication between people from different national cultures [...]"* (Gudykunst & Moody 2002: ix). Hvis vi antager at der med *face-to-face* menes, at aktørerne sidder overfor hinanden, finder vi denne definition for snæver, da vi mener at kommunikation lige såvel sker ved (non)verbal og skriftlig kommunikation, som Jensen (2005) fremhæver i hendes definition ovenfor. Gudykunst (2003: 10) mener, at jo mere bevidst man er om ens egen adfærd, jo mere bevidst er man også om andres adfærd og de forudsigelser man forinden har gjort sig herom. Og det er netop bevidsthed om diversitet, vi mener, at kulturforståelse handler om (Gullestrup 2003).

4.6.2 Co-created kommunikation

Ligesom vi fremlagde i afsnit 4.1 om kulturbegrebet, skal man også i kommunikationssituationer have i mente, at det er et individ, man interagerer med og skal være opmærksom på, at ikke alle i det pågældende land nødvendigvis agerer ens, blot fordi de deler nogle kulturelle fællestræk. I den forbindelse fastlagde vi, at i interaktionen mellem to forskellige kulturaktører har parterne, ofte med baggrund i stereotypisering (jf.4.2.2), forudindtagede forventninger til modpartens adfærdsmønstre og reaktioner. Men i og med at vi ser kommunikation som en dynamisk proces i den sociale interaktion, kan man ikke forudsige forløbet, hvorfor vi mener, at det er vigtigt også at tage højde for konteksten. I forbindelse med at se kommunikation som en dynamisk proces, diskuterer Lisbeth Clausen (2009; 2007;

2006) kommunikation ud fra henholdsvis den vestlige model og den østlige model. Den vestlige opfattelse af en kommunikationsmodel baseres på en lineær proces af information, der overføres fra afsender til modtager. Det er denne traditionelle model, som Jensen (2005: 27) kalder kanyleteorien, der ikke giver rum til at gøre modtager aktiv i modtagelsen af budskabet. Det bliver således en envejskommunikation indsprøjtet i modtageren, der blot tager imod, som kanylemetaforen fordrer. Nyere (østlige) modeller inddrager også en sociologisk faktor, nemlig kultur (Clausen 2007: 320-321). Med dette skal forstås, at kultur udgør et slags filter der (af)koder¹⁰ og former meddelelsen (Ibid), og på den måde går man ud fra, at modtageren forstår og fortolker budskabet, modsat kanyleteorien (Jensen 2005: 27-28). Den lineære model sætter afsenderen i den dominerende rolle, hvilket vi ikke mener, er den reelle situation, da modtager i lige så høj grad skaber meningen med budskabet i kraft af (af)kodning og dermed fortolkning i processen. Ydermere kan der opstå 'støj', som kunne være kulturelle forskelle. Derfor hælder vi mere til Clausens model (2007) inspireret af Yoshikawas *dialogic* kommunikationsmodel (i Clausen 2007: 321), der ser kommunikationssituationen som en vedvarende dialog. Clausen kalder sammenbringelsen af kommunikationsmodellerne for en *co-created* kommunikation, hvor fokus i højere grad ligger i indholdet, processen og konteksten, hvorimod den vestlige tilgang typisk fokuserer mere på resultatet (Clausen 2009: 7). Yoshikawas model ser således ud:



Figur 1, Clausen (2006: 9).

I denne model illustreres processen og den socialkonstruktivistiske måde at kommunikere på, så det bliver en fælles videnskabelse og udveksling af reaktioner, der gensidigt påvirker hinanden. Og det er netop ud fra denne måde, at vi bruger

¹⁰ Med (af)koder menes der her, at modtager danner sin mening af det afsendte budskab.

Hall & Halls (1976: 2) synspunkt, som vi forstår som, at ved interkulturel kommunikation er det ikke så meget selve budskabet, der er essensen, men snarere at fremkalde de rette reaktioner. Således samarbejder parterne for at nå frem til en mening og her opstår *negotiated* kultur eller kommunikation (Clausen 2007).

Vi har tidligere ytret vores formodning om, at kerneværdierne opfattes forskelligt blandt andet ud fra individets nationale kultur. Lige såvel formoder vi, at nationalkultur har indflydelse på kommunikationen imellem de involverede parter. Vi mener derfor, at man i interkulturelle møder ikke bør se en kommunikationssituation i traditionel vestlig forstand, som ovenfor anskueliggjort, men at man i høj grad bør have kulturel forståelse, fordi uden bevidsthed om denne 'støj', (kultur) der kan opstå, kan kommunikationen risikere at mislykkes (jf.figur 1).

Kort sagt forstår og anvender vi interkulturel kommunikation i dette speciale, som (non)verbal kommunikation, der finder sted mellem parter fra hver deres nationale kultur, og som vi mener skal ansues som en proces, hvori meningen konstant forhandles parterne imellem.

4.7 Kulturel Intelligens

Vi har nu defineret nationalkultur, ledelse og interkulturel kommunikation i forhold til hvordan det bruges i dette speciale, med fokus på bevidsthed om de kulturforskelle der eksisterer, samt forståelse herfor i relation til operationalisering af kerneværdier.

Vi vil i det følgende redegøre for det danske begreb kulturel intelligens, som en opsamling på det meget omfattende og komplekse tema omkring kultur og forståelsen heraf i henhold til kommunikation. Vi vil igennem en redegørelse for kulturel intelligens påvise, hvordan vi anser begrebet som noget, der kan dække over den kulturforståelse, vi indtil nu har belyst vigtigheden i at have.

4.7.1 Kulturel intelligens og dens dimensioner

Kulturel Intelligens er et forholdsvis nyt begreb i Danmark og er derfor heller ikke så velrepræsenteret i litteraturen, som man oplever det med eksempelvis kulturbegrebet. Herhjemme er det kultursociolog og organisationsrådgiver Elisabeth Plum, der har introduceret begrebet og sidenhen fremlagt sin egen brug af det, som ifølge Plum selv ikke bør forveksles med det oprindelige begreb *Cultural Intelligence* (2007b: 50-52; Søderberg 2008: 3). *Cultural intelligence* er baseret på det beskrivende kulturbegreb og henviser til, at kun enkeltpersoner i forhold til andre fra andre kulturer kan have intelligens. Med det forstår vi, at intelligensen kun skabes inde i individet og dermed anvendes for individet alene uden at se skabelsen i samspil med andre. Som konsekvens heraf udvikles *cultural intelligence* ikke i processen og bruges blot som en måde at kunne gebærde sig godt i en anden kultur, ud fra hvad der efter vores mening er deterministiske og overfladiske observationer af, hvad den givne kultur da må være (Plum 2007b: 50-51).

Kulturel intelligens henviser derimod til, at både personer såvel som grupper og organisationer kan tilegne sig intelligens på basis af det komplekse kulturbegreb (Plum 2007b: 44). Vi opfatter, at kulturel intelligens også kan skabes samlet i en gruppe eller organisation, og at dette synspunkt endvidere tager højde for individernes unikke kultur. På den måde er målet sammen at skabe en fælles kultur i den konkrete kontekst ved at tage højde for både forskelle og ligheder (Plum 2007b: 50-51). Det beskrivende kulturbegreb mener vi kan sidestilles med det funktionalistiske synspunkt, modsat det komplekse kulturbegreb, der i højere grad relaterer til socialkonstruktivisme (Jensen 2005).

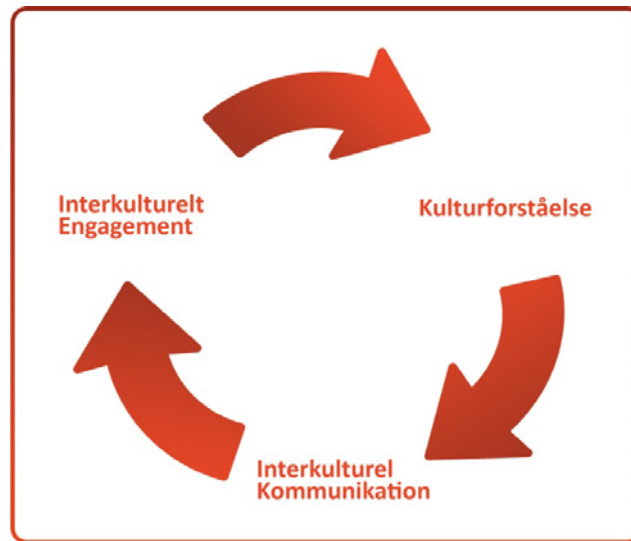
Plum (2007b: 19) definerer kulturel intelligens som "*evnen til at handle passende i situationer hvor kulturforskelle har betydning, og evnen til at gøre sig forståelig og etablere et konstruktivt samarbejde på tværs af kulturforskelle*". Og netop at kunne handle passende og konstruktivt mener vi er vigtigt for Sitecore, i og med at de er en global virksomhed med mange ansatte af mange forskellige nationalkulturer, der skal kunne samarbejde.

4.7.1.1 Hjerte, hjerne og muskel

Kulturel intelligens bygger på forståelse for kultur som en proces frem for blot at fokusere på resultatet og består af følgende tre dimensioner (Plum 2007a; b): engagement, kulturforståelse og interkulturel kommunikation, som metaforisk også kan betegnes hjerte, hjerne og muskel. Med det skal forstås, at hjerte repræsenterer det emotionelle, som appellerer til viljen og lysten til at lære om forskelle (engagement). Herunder hører også evnen til at rumme egne og andres reaktioner, som ofte er kulturelt betinget (Plum 2007b: 22-24; Trompenaars & Hampden-Turner 1997). Hjernen er den viden (kulturforståelse), man har opnået ved hjælp af motivationen og indebærer ifølge Plum situationsforståelse, generel og specifik viden, således at man kan tilpasse sine handlinger og adfærd efter, hvad der er passende i henhold til konteksten (Plum 2007b: 28). Muskel repræsenterer selve handlingen (interkulturel kommunikation), og hvad man beslutter sig for at gøre i situationen baseret på den viden, man har tilegnet sig gennem det emotionelle og kognitive (Plum 2007b: 29). Således bliver man i stand til at slå autopiloten fra, og med manuel styring bliver man mere opmærksom på de forskelle og reaktioner, der eksisterer. Ved at man på den måde er bevidst om forskelle, mener vi, at misforståelser eller gnidninger hurtigere kan løses eller muligvis undgås (Plum 2007b: 29; Øyvind i Gullestrup 2003: 88).

4.7.1.1.1 Hvordan får man kulturel intelligens?

Pilene i figur 2 nedenfor skal illustrere, at de tre ovennævnte dimensioner skal forstås som dynamiske og kontinuerligt gensidigt nødvendige for hinandens eksistens og udvikling og kan således ikke stå alene. Ydermere illustrerer figuren, at man på dynamisk vis skal indeholde alle tre dimensioner for at opnå og udvikle kulturel intelligens (Plum 2007b: 32-33). Det er ud fra de tre dimensioner, at graden af kulturel intelligens afgøres, det vil sige om den er høj eller lav (Plum 2007b: 20).



Figur 2, Plum (2007b: 33).

Som antydnet ovenfor er kulturel intelligens ikke statisk, og man skal altså udvikle den. Som nævnt påpeger Plum (2007b: 20), at der kan være tale om lav eller høj kulturel intelligens. Dog fremlægger hun ikke nogen metoder eller værktøjer, hvorpå man kan vurdere, hvorvidt den kulturelle intelligens er lav eller høj, hvorfor det kan være svært rent praktisk at gøre sig til dommer for graden af andres kulturelle intelligens. Vi ønsker derfor ikke at bedømme, i hvilken grad medlemmerne fra Sitecore besidder kulturel intelligens, men blot se på om den er eksisterende, og om vi ser tegn på udvikling af samme.

Således når vi frem til at kulturel intelligens er en kulturel oversættelse af egne og andres reaktioner i den sociale interaktion. Det dækker over kulturel selvforståelse, velvillighed og interesse i at forstå og få interaktionen eller samarbejdet til at fungere - at udnytte dette engagement til at optage viden og lære om sin egen og en fremmed kultur. Vi mener, at man kan videreføre dette til praksis, hvor parterne giver slip på deres automatiske kulturelle mønstre, således at de får en fælles platform (virksomhedskultur) at kommunikere ud fra, hvor ledelse og kommunikation kan være afgørende.

Det er ud fra dette perspektiv, at vi mener, at kulturel intelligens i ét begreb samler op på vores betragtning af den kulturforståelse. Kort sagt mener, vi at det er vigtigt at have kulturel intelligens.

5 PRÆSENTATION AF SITECORE

Vi vil i det følgende give en kort præsentation af Sitecore, der startede deres japanske datterselskab Sitecore Japan i februar 2010.

Sitecore er en dansk virksomhed med hovedsæde i København, der udvikler CMS-systemer ¹¹ og blev i 2001 grundlagt af fem danske 'dreng'. Modsat mange andre virksomheder, har Sitecore ikke lidt under finanskrisen, men har tværtimod ekspanderet, senest i Tyskland og har dermed datterselskaber i otte lande. Den danske CEO for Sitecore Corporation (HQ) udtaler, at deres vellykkede ekspansion blandt andet skyldes, at de har tænkt globalt lige fra starten, og på den måde har de ikke sat begrænsninger for sig selv, men derimod udnyttet globaliseringens muligheder (Bilag I).

Virksomheden har nogle globale produkt- og salgsstrategier som de følger, men hvordan de strategier bliver implementeret i de enkelte datterselskaber er op til det lokale selskab. Denne strategi mener de, er passende, eftersom de har datterselskaber i lande, der er elementært forskellige fra hinanden og vægter forskellige faktorer end de gør i Sitecore HQ. Det vigtigste er, at de arbejder mod det samme og at det overordnet set er samme strategi.

¹¹ Content Management System er et stykke software til at organisere og lette samarbejdet med at oprette dokumenter og anden information.

6 DANSK OG JAPANSK KULTUR

Som nævnt i tidligere afsnit, ser vi ikke kultur som statisk. Men vi har også anskueliggjort, at vi yderligere mener, at nationalkultur dog består af visse fællestræk, som blandt andet gør, at man kan se sig differentieret fra andre kulturer. Vi finder det derfor nødvendigt at skabe et overblik over den danske nationalkulturs særpræg, eftersom vores primære referenceperson, den danske COO i Sitecore HQ, er dansker. Dette vil vi gøre for at fastslå, hvilke fællestræk i nationalkulturen den danske COO er præget af i hans opfattelse af kerneværdierne samt i hans kommunikation med sine japanske medarbejdere. Dernæst vil vi redegøre for den japanske nationalkultur, fordi vi i vores undersøgelse har valgt at tage udgangspunkt i datterselskabet Sitecore Japan. Vi har valgt ikke at redegøre for Danmarks og Japans historie, men blot skabe et overblik over, hvad man i forretningsøjemed bør have indblik i og forståelse for, når man har med de to kulturer at gøre.

Vi vil dog understrege, at vi er opmærksomme på, at Danmark og Japan er lande hvori alle individerne ikke kan slås over ét styr.

6.1. Dansk nationalkultur

6.1.2 Lav magtdistance på arbejdspladsen

Den danske nationalkultur er præget af landets demokratiske styre (Socialforskningsinstituttet for Institut for økonomi, politik og forvaltning 2004) der gør, at befolkningen har en afgørende rolle i politiske beslutninger vedrørende Danmark. På den måde får befolkningen mulighed for at stille sig kritiske over for eller enige i samfundsmæssige debatter. Denne mentalitet gør sig ligeledes

gældende på uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser, som kan forklares ud fra Hofstedes (2006: 55-88) dimension magtdistance. Magtdistancen i det danske samfund er ifølge Hofstede (2006: 59) lav, hvilket blandt andet ses i organisationsstrukturen, som oftest er flad. Dette betyder at ledere og medarbejdere er mere ligestillede, og forholdet mellem de to parter er ofte mere afslappet end i lande med overvejende høj magtdistance.

6.1.3 Individualisme og beslutningsprocesser

Ud fra Hofstedes kulturelle dimension individualisme/kollektivism er Danmark overvejende individualistisk, hvilket betyder, at man som medarbejder handler mere i egen interesse og selvstændigt frem for hovedsageligt at løse opgaver ud fra gruppens interesse (Hofstede 2006: 114). Trompenaars & Hampden-Turner (1997: 61) nævner også selvstændighed, men i forbindelse med det de kalder individualistiske og kommunitaristiske kulturer. Her nævner de det i forhold til beslutningstagen, hvor det i individualistiske kulturer værdsættes at kunne arbejde selvstændigt og tage beslutninger på egen hånd uden hele tiden at skulle referere til ledelsen. Med baggrund i de forhold ser man gerne i Danmark, at medarbejdere delagtiggøres i beslutningsprocesser, og at man ikke er bange for at give sin mening til kende (Hofstede 2006: 60).

6.1.4 Sekventiel tidsopfattelse

Trompenaars & Hampden-Turners (1997: 120-140) kulturelle dimension sekventiel/synkronisk tidsopfattelse viser, at Danmark har en overvejende sekventiel tidsopfattelse, der gør, at danskere vægter punktlighed. At være punktlig forbindes med at udvise respekt for den anden part. Kommer man eksempelvis for sent til et møde, opfattes det som ligegyldighed, fordi man spilder tiden for den anden part, og dagsordenen kan nødvendigvis ikke overholdes. Planlægning og overholdelse af det

planlagte er altså vigtigt for mennesker i en sekventiel kultur. Denne lidt rigide opfattelse af tid og planlægning kan dog gøre tid ufleksibel i den forstand, at det ikke giver plads til forsinkelser eller andre uforudsigelige hændelser (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 125).

6.1.5 Direkte Kommunikation

Som vi har nævnt i vores teoretiske overvejelser, tager Hall (1966) og Hall & Hall (1976) højde for, hvordan man kommunikerer, og hvor meget information, der er indkodet i beskeder. Hall & Hall ser kultur blandt andet ud fra høj- og lavkontekstuel kommunikation (jf.4.4.5.1), hvor Danmark ifølge ham er lavkontekstuel, og dermed kommunikerer eksplicit uden at antage at medkommunikatøren har en indforstået viden. Grundet den direkte facon at kommunikere på bliver danskerne karakteriseret som ikke at være bange for at være ærlige, og konfrontationer er ikke partout en negativ ting.

6.2 Japansk nationalkultur

Stort set al litteratur vi har behandlet i forbindelse med Japan, beskriver og forholder sig til de samme aspekter af handle- og tænkemåder. Her er vi også stødt på begrebet ansigt (face) som er et indgroet fænomen i den japanske kultur. Derfor vil vi i det følgende afsnit se på den japanske kultur i lyset af ansigt.

6.2.1 Definition af ansigt

I det følgende vil vi kort redegøre for begrebet ansigt, da det udgør en essentiel og afgørende rolle i japanernes adfærd. Når man samarbejder med japanere, mener vi, at det vil være hensigtsmæssigt at være opmærksom på betydningen af ansigt, i den forstand japanerne bruger det.

Ifølge Goffman skal ansigt ikke forstås som et ansigt i fysiologisk form, men snarere i psykologisk form (Goffman 2004: 39). Andersens (1991: 93) fortolkning af Goffmans definition lyder således: *"Face er det positive billede eller den idealforestilling vi har af vor egen position og værdi, i forhold til andre, og som vi søger at få andre til at bekræfte os igennem den sproglige kontakt"*. Ud fra denne definition forstår vi ansigt som måden man positionerer sig selv både i egne og andres øjne og gerne i en positiv forstand. Dette positive "billede" man anlægger, findes altså kun i kraft af andre mennesker og bekræftes igennem den *"sproglige kontakt"* (Ibid). Som vi forstår sproglig kontakt, henvises der til verbal kommunikation, og på den måde begrænser Andersen (1991) andre udtryksformer til at be- eller afkræfte ansigt, såsom nonverbal kommunikation.

Goffmans egen (2004: 39) definition lyder: *"Begrebet ansigt kan defineres som den positive sociale værdi et menneske i praksis gør krav på i kraft af den linje andre antager han har anlagt ved en bestemt kontakt"*. Her begrænser han ikke udtryksformer til verbal kommunikation som redskab til at kunne opretholde eller true ansigt, men fremhæver, at der blot skal være en form for kontakt. Og det er netop på denne måde vi også anskuer og vil anvende ansigt, nemlig ved at det opretholdes eller tabes igennem al slags kommunikation, det værende kropssprog, skriftlig og mundtlig, ansigt-til-ansigt, telefonisk og så videre.

6.2.2 Ansigt i Japan

Ansigt har stor betydning for japanerne og danner praktisk talt grundlag for deres adfærd og kommunikationsformer. I Japan kalder man det også *tatemae* (March 1994: 16-19), og det er et fænomen med rødder i Konfucianismen¹², som enhver japaner er vokset op med. Vi vil dog gennem denne afhandling betegne det som ansigt.

I Danmark kender vi udtrykket at "tabe ansigt", og det er til en hvis grad det samme, der ligger bag dette ansigt. Men i japansk kontekst stikker det dog endnu dybere og

¹² Konfucianismen er en kinesisk filosofi eller ideologi, der fungerer som et sæt pragmatiske leveregler for hvordan man gebærder sig etisk korrekt (Den Danske Ordbog; Hofstede 2006: 224)

handler ikke kun om det negative tab af ansigt, men handler i lige så høj grad om gensidig opretholdelse af ansigt. Man opretholder ansigt og tager altså for en enhver pris hensyn ved ikke at sætte sig selv eller andre i forlegenhed (Goffman 2004: 43, Andersen 1991: 93, March 1994: 19).

6.2.3 Høj magtdistance på arbejdsmarkedet

Ifølge Hofstede (2006: 59) er Japan et land, hvor magtdistancen er forholdsvis høj, hvilket betyder at der sandsynligvis er et distanceret forhold mellem medarbejdere og overordnede. Et forhold hvor de to partere ikke anses som ligestillede. Med magtdistanceindekset viser han blandt andet, at man i japanske organisationer ofte finder et mere hierarkisk styre sammenlignet med eksempelvis en dansk organisation (Hofstede 2006: 72). Dette (japanske) hierarkiske samfund afføder yderligere forpligtelse til at adlyde sin overordnede (March 1994: 111-112). Denne forpligtelse over for sin overordnede hænger stærkt sammen med den gruppeorienterede mentalitet samt med begrebet ansigt, hvor man skal udvise respekt og undgå konflikter (March 1994: 27).

6.2.4 Kollektivism og beslutningsprocesser

Det er heller ikke ualmindeligt, at når man taler om japansk kultur, taler man også om konsensus, harmoni og hensynstagen. Konsensus kan blandt andet ses skildret i beslutningsprocesser og samarbejder i forretningsøjemed, hvor målet med en diskussion eller forhandling er at nå til enighed for ikke at bryde gruppesolidariteten. En beslutningsproces kan således godt strække sig over lang tid (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 67). I henhold til gruppesolidariteten er det på baggrund af gruppens interesse, at japanerne udfører deres opgaver på arbejdet. I japanernes øjne skal man arbejde for at tjene virksomheden og samfundet (March 1994: 9, Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 59). I Hofstedes dimension individualisme/kollektivism illustreres det, at Japan er overvejende gruppeorienteret (Hofstede 2006: 89-130).

Under skolegangen lærer japanerne ikke at systematisere og organisere deres ideer og argumenter, fordi deres skoleopdragelse primært har været baseret på udenadslære, hvilket de tager med videre i livet (March 1994: 47-48). For danskere kan japanere derfor godt fremstå som uselvstændige, da de helst ikke tager stilling, hvis de er præsenteret for flere valgmuligheder, hvilket blandt andet er et forsøg på at vedligeholde harmoni og ansigt. Det vil derfor ikke være unormalt, at arbejdstagere tilbageholder visse holdninger over for arbejdsgiver af frygt for at true vedkommendes ansigt (Hofstede 2006: 61).

6.2.5 Synkronisk tidsopfattelse

I en kultur hvor tidsorientering er synkronisk, som ifølge Trompenaars & Hampden-Turner (1997: 125) gør sig gældende for Japan, vægter man relationer frem for at overholde regler. Det vil sige, at opstår der en situation med eksempelvis en kunde eller samarbejdspartner, vil det for japaneren være vigtigere at tage sig af relationen til kunden, frem for at afvise vedkommende for at kunne overholde planen. Derudover er det for en synkronisk kultur målet, der er det vigtigste og ikke i så høj grad vejen derhen, hvorfor en fleksibel planlægning ofte ses her (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 135).

6.2.6 Indirekte kommunikation

Nonverbal kommunikation er en vigtig brik i det japanske samfund og kultur. De taler meget indirekte og via gestus. Det er en kommunikationsform, der hjælper dem til altid at sikre sig at kunne opføre sig passende, så ingen mister ansigt, og harmonien bliver opretholdt. Man skal altså udvise respekt og undgå konflikter og misforståelser (March 1994: 27).

Vi har nu opridset nogle af de essentielle elementer i den danske og japanske kultur, som vi mener, kan være årsag til sammenstød i kommunikationen, såfremt man ikke er opmærksom på forskellene. Grundet de ovennævnte internaliserede

adfærdsnormer, særligt i forhold til ansigt, kan sociale interkulturelle møder være skrøbelige, fordi succesen for disse afhænger af, hvordan de involverede parter behandler forskellene.

7 ANALYSE

På baggrund af vores ovenstående teoretiske overvejelser vil vi i det følgende tage fat på vores analyse og i samspil med denne bringe teorierne i spil.

Som vi fremlagde i indledningen, har vi en hypotese om, at kerneværdiernes fortolkninger kan være forskellige med baggrund i de ansattes nationalkultur, hvilket vi formoder kan være årsag til misforståelser og konflikter. Med udgangspunkt i vores interviews af den danske COO og den japanske CEO samt svarresultaterne fra vores spørgeskema til diverse medarbejdere i begge selskaber, vil vi i det følgende se

på, hvordan kerneværdierne opfattes, og hvorfor de opfattes, som de gør. For at finde frem til hvordan Sitecore bedst muligt kan sikre sig at deres kerneværdier opfattes som ønsket i Sitecore Japan, vil vi ydermere se på, i hvilken grad ledelsen har fokus på kerneværdierne i hverdagen, samt i hvilken grad ledelsen tager højde for, hvilken rolle nationalkultur spiller heri. Ved at analysere dette har vi en forhåbning om bedre at kunne klarlægge, hvad der ligger til grund for de sammenstød, de oplever i den daglige kommunikation. Dette vil vi se på med udgangspunkt i kommunikationen mellem den danske COO og den japanske CEO.

7.1 Fremgangsmåde

Først vil vi udelukkende redegøre for de ansattes opfattelse af Sitecores kerneværdier for efterfølgende at gennemgå resultaterne heraf i en teoretisk diskussion. Vi vil gennem vores analyse citere den danske COO og den japanske CEO, som er hovedrollerne i vores analyse, for at give et bedre indblik i vores svarresultater, som er resultater fra vores primære empiri. Vi har valgt ikke at henvise til hvert enkelt bilag¹³, men på baggrund af disse referere, hvad medarbejdernes svar samlet set angiver. Vi har vedlagt bilagene såfremt læser ønsker at se de konkrete svar. Vi vil dele svarene op i henholdsvis HQ og Japan for at danne et bedre overblik over ligheder eller forskelle mellem de to selskaber, når vi bevæger os ned i den dybere teoretiske analyse, som langt hen ad vejen vil være komparativ. Sitecore kalder selv deres kerneværdier for *brand values*, men vi vil blot referere til disse som kerneværdier, værdier eller værdisæt.

7.2 Sitecores kerneværdier

7.2.1 Hvordan opfattes kerneværdierne i Sitecore HQ og Sitecore Japan?

¹³ Bilag består af både interviews og spørgeskemaer.

Vi vil i det følgende redegøre for respondenternes opfattelse af hvad kerneværdier er, og hvilke formål, de mener, kerneværdier har, samt i hvilken grad disse har betydning i respondenternes tilgang til det daglige arbejde.

Sitecores værdisæt:



Indledningsvis spurgte vi respondenterne, hvordan de definerer kerneværdier.

HQ Svarerne fra de ansatte i HQ angiver samlet set, at de associerer kerneværdier til kundernes syn på virksomheden og til de styrker, som virksomheden gerne vil brande sig på samt som en definition af virksomhedens ånd.

Japan Respondenterne i Sitecore Japan opfatter generelt kerneværdierne som noget, der refererer til virksomhedens image ud fra interessenters synspunkt.

Herefter spurgte vi til, hvad de mener en virksomheds formål med kerneværdier er.

HQ Hver af værdierne kan ifølge COO'en påføres en slags tre -i- ener, hvilket betyder at de skal associeres til både produkt, virksomhed og ansatte. Han fremhæver blandt andet at:

"det er jo både at have en retning, men det er også at have noget, der beskriver, hvordan vi er, og hvordan vi gerne vil have de mennesker, vi gerne vil tiltrække, hvordan de også skal være og leve op til de her kerneværdier"
(Bilag B: 1).

Dette synspunkt repræsenterer både den interne såvel som den eksterne indgang. I spørgeskemaerne viser det sig, at der gennemgående er overensstemmelse med COO'ens ovenstående udtalelse og respondenternes svar. Det fremgår på den ene side, at værdisættet skal skabe og vedligeholde et konsistent og globalt fælles budskab i virksomheden, således at man kan udnytte sine ressourcer til at træffe de rette beslutninger. På den anden side skal værdierne påvirke, hvordan man udefra opfatter Sitecore, og hvad man forbinder med virksomheden. Endvidere fremgår det, at respondenterne fokuserer på, at værdierne skal differentiere virksomheden i forhold til konkurrenter.

Japan Japanerne tilslutter sig synspunktet omkring det eksterne aspekt og mener, at kerneværdier definerer virksomhedens image, samt at det er baseret på kundernes erfaring med virksomheden og dens produkter.

Både COO'en i HQ og CEO'en i Japan mener, at kerneværdierne er vigtige for at vise, hvordan de ønsker at differentiere sig fra andre virksomheder og således tiltrække potentielle medarbejdere.

I begge selskaber er der umiddelbart et eksternt fokus, og således ser vi et klart mønster i, at de ansatte opfatter kerneværdierne som noget, der definerer virksomhedens ansigt udadtil. Men da vi efterfølgende spørger til, hvorvidt respondenterne mener, at det er vigtigt for en virksomhed at have kerneværdier og i så fald hvorfor, viser der sig en generel opfattelse af, at værdierne også skal hjælpe til at skabe et fælles ståsted for de ansatte.

7.2.2 Redegørelse af opfattelsen af kerneværdierne

Efter nu at have redegjort for en samlet forståelse af, hvad kerneværdier er, og hvilken rolle, de ansatte mener, kerneværdier har, vil vi i nedenstående afsnit

gennemgå hver enkel værdi, for at finde frem til, hvordan disse fortolkes i HQ og Japan.

7.2.2.1 *Smart*

Smart/ dygtig/ kvik (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Vi ser et mønster i, at respondenterne i HQ opfatter denne værdi som noget, der referer til det, at Sitecore handler intelligent, såsom at de tager nogle intelligente beslutninger og også er teknisk intelligente. Eksempelvis bliver *Smart* en indikation af, at deres produkter skal være på forkant med udviklingen på markedet med stilfulde og moderigtige designs, så de hele tiden er fremme i skoene og foran konkurrenterne.

Japan Fra Sitecore Japan er det kun CEO'en, der har givet sin opfattelse af *Smart* til kende: "*Not big but making right decisions*" (Bilag C: 2). Herudfra mener vi, at kunne se en lighed med opfattelsen af denne værdi i HQ, at de i virksomheden generelt skal tage gode beslutninger omkring den daglige drift.

Der tegner sig ikke den store forskel i respondenternes opfattelse af denne kerneværdi. I begge selskaber handler den om, at de tager intelligente eller fornuftige beslutninger. Dog fokuserer andelen fra HQ også på, at *Smart* beskriver Sitecores produktudvikling.

7.2.2.2 *Trustworthy*

Pålidelig/ troværdig/ solid (Gyldendals Røde Ordbøger)

Trustworthy forbindes med ærlighed i stort set alle svar fra begge selskaber.

HQ I HQ er den generelle opfattelse af denne værdi, at den handler om, at de skal behandle kunder og partnere med respekt. Grundlæggende at de er ærlige og reelle og gør det, de siger de vil gøre, når de eksempelvis laver samarbejdsaftaler eller garanterer for deres produkters teknik.

Japan Til forskel er opfattelsen af *Trustworthy* i Sitecore Japan en værdi, der hænger sammen med virksomhedens omdømme. Så længe virksomheden har en sund økonomi og leverer høj kvalitet, er de en troværdig samarbejdspartner og en solid arbejdsplads.

I begge selskaber ser vi, at der med denne værdi tænkes på Sitecores omdømme. Hvor forholdet til kunder og partnere i HQ bedømmes ud fra at de skal være oprigtige, handler det for andelen i Japan nærmere om Sitecores ry i forhold til kvalitet og økonomisk stabilitet.

7.2.2.3 Savvy

Klog/ smart/ dygtig (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Svarene fra respondenterne viser, at de generelt forbinder denne værdi med Sitecores produkter og disses udvikling. At virksomheden er konkurrencedygtig, ved at de har innovative produkter og er dygtige til at forudse fremtidige tendenser. Som COO'en beskriver, handler det om, at de som virksomhed står frem og kommunikerer deres idéer ud til omverdenen.

Japan Til forskel forbinder Japanerne ikke *Savvy* med produktudvikling som sådan, men snarere at de som medarbejdere skal have en dyb og specifik viden inden for deres felt og det handelsmæssige.

Forskellen i opfattelsen af denne værdi er, at respondenterne i HQ fokuserer meget på deres produktudvikling og det budskab, de sender til omverden, hvor andelen i Japan forbinder værdien med deres viden og faglige kompetencer som medarbejdere.

7.2.2.3 Solid

Stabil/ solid/ grundfæstet (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Det er gennemgående at *Solid* for de ansatte dækker over, at de har veltænkte produkter. At de er en stærk og grundfæstet virksomhed med ligeså grundfæstede produkter, der er vedvarende, bæredygtige og værdiskabende for kunderne. I deres optik fortæller *Solid*, at de i Sitecore siger tingene, som de er, er finansielt solide og til at stole på.

Japan For de japanske respondenter gør det sig gældende, at virksomheden ikke lider under dårlig historik, især når det omhandler investeringer, men også at de leverer veludviklede produkter.

Selvom det ser ud til, at man i begge selskaber her tænker på *Savvy* i forhold til virksomhedens omdømme, handler det umiddelbart i HQ om, at virksomheden lever op til dette, hvor de i Japan går mere op i, at Sitecore ikke lider misrygte.

7.2.2.4 *Passionate*

Passioneret/ brændende/ lidenskabelig (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Blandt respondenterne i HQ tillægges denne kerneværdi, at man brænder for, det man laver, som beskrives med ordene engagement, entusiasme og ambitiøs. COO'en påpeger, at det er vigtigt, at man som medarbejder i virksomheden kan formidle denne passion. Endvidere forbinder de fleste af respondenterne også *Passionate* med at være stolt af virksomhedens produkter og udstråle det.

Japan Den betydning, de japanske ansatte umiddelbart tillægger ordet *Passionate*, er med samme fokus som set hos HQ, men beskrevet med andre ord. De opfatter *Passionate* som det at være passioneret for at være innovativ og have succes med kundeklientellet samt at være fokuserede og dedikerede til at gøre en forskel.

Passionate er i alle respondents optik en værdi, der beskriver det engagement, de mener, man skal have, når man arbejder i Sitecore. En passion der skal smitte af på kunder og omverdenen.

7.2.2.5 Professional

Professionel/ faglig/ kyndig (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Denne værdi handler for COO'en om, at der overholdes deadlines, som han blandt andet mener er vigtigt, for at Sitecore fremstår professionelle og som en værdig samarbejdspartner. Blandt de resterende respondenter i HQ opfattes værdien i relation til det at være fagligt kompetente til at udvikle produkter, der er konkurrencedygtige på et stærkt udviklende marked.

Japan Opfattelsen af professional ser anderledes ud i Sitecore Japan. De tillægger nemlig værdien den betydning, at man som medarbejder har en bred forståelse for og et skarpt indblik i virksomhedens produkter, således at de kan svare på alle spørgsmål, kunder måtte have.

Der ses her en forskel i hvad *Professional* betyder for medarbejderne i de to selskaber. I HQ handler det i høj grad om at opnå resultater til tiden, skabe gode samarbejdsforhold og være konkurrencedygtig, hvorimod det for medarbejderne i Japan betyder, at de skal have perfekt og dyb faglig viden omkring produkter og inden for det felt, de arbejder.

7.2.2.6 Esprit d' corps

Team spirit (holdånd) (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Netop ordene *team spirit* er, hvad COO'en forbinder med denne kerneværdi. Respondenterne forbinder værdien med holdånd, at de arbejder mod et fælles mål. At de arbejder sammen på tværs af datterselskaberne for at skabe de forventede resultater, og at man hjælper hinanden.

Japan Ud fra denne værdi betegner den japanske CEO Sitecore for "*our global family member*" (Bilag C: 3), og den anden respondent kalder det "*Global team collaboration*" (Bilag H: 2).

Esprit d'corps udleder ikke store variationer i forhold til udtrykkets leksikalske betydning og de ansattes fortolkning af værdien som deres holdånd i virksomheden.

7.2.2.7 *Cutting edge*

Innovativ/ banebrydende/ på forkant (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ Den generelle opfattelse af *Cutting edge* er blandt respondenterne i HQ noget, der beskriver, at Sitecore er på forkant med teknologien i henhold til udviklingen af deres produkter, og at virksomheden hele tiden stræber efter at være banebrydende og tage hurtige beslutninger.

Japan Den samme opfattelse deler de japanske medarbejdere, da de i relation til denne værdi vægter, at Sitecore har velskabte produkter, der er uforlignelige og af høj kvalitet.

Der er stor overensstemmelse mellem respondenternes opfattelse *Cutting edge*. Sitecore er, og skal være, på forkant med deres produktudvikling.

7.2.2.8 *Cool and fun*

Cool: fed/ sej/ tjekket & Fun: sjov/ skæg/ spas (Gyldendals Røde Ordbøger)

HQ COO'en tillægger denne værdi, at mens der arbejdes hårdt på at skabe gode resultater, skal det være sjovt for de ansatte at stræbe efter virksomhedens målsætninger. Han understreger, at det er af vigtig karakter for Sitecore, at folk udefra opfatter virksomheden som et tiltrækkende sted at arbejde, samt at deres kunder finder produkterne *cool and fun*. De øvrige respondenter i HQ forbinder denne værdi med, at de synes Sitecore er en virksomhed med et positivt arbejdsmiljø, hvor der balanceres godt mellem at være seriøs og have det sjovt.

Japan Denne værdi handler for CEO'en om, at de i Sitecore vender det kedelige arbejde til noget, som deres kunder kan have det sjovt med (at bruge

produkterne). For den anden respondent i Sitecore Japan handler denne værdi om, at de brænder for deres produkter, teknologien og virksomheden.

Opfattelserne af denne værdi afviger fra hinanden mellem de to selskaber. I HQ stilles den meget i relation til, at medarbejderne selv skal have det sjovt på deres arbejdsplads, og for COO'en er det et image, som han mener, kan tiltrække potentielle medarbejdere. Modsætningsvis er der i Japan fokus på, at de skal brænde for Sitecore og deres produkter, og at kunderne skal have det sjovt med at bruge produkterne.

7.3 Analyse af kerneværdierne

7.3.1 Hvorfor opfattes kerneværdierne som de gør?

Vi har i ovenstående kort sammenfattet svarresultaterne fra vores interviews og spørgeskemaer for at danne os et overblik over opfattelsen af kerneværdierne i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan. Formålet med dette er at fremhæve de forskelle, der viser sig, og som vi vil benytte til at se nærmere på, hvad der kan være årsag til opfattelsen af værdierne. Vi vil tage fat i to af kerneværdierne og ud fra ovenstående beskrivelser (jf.7.2.2) forholde os til, hvad forskellen i opfattelsen af disse værdier bevirker set ud fra nogle konkrete kommunikative sammenstød, der har fundet sted, som den danske COO har beskrevet for os. Dette skal hjælpe os til at komme et skridt nærmere en forståelse for misforståelserne og det sammenstødene udspringer fra.

7.3.1.1 Trustworthy

Den ene af de to kerneværdier vi ønsker at belyse i de kommende afsnit, er *Trustworthy*. Som vi kan udlede af vores redegørelse af opfattelsen af denne kerneværdi, handler den i høj grad for respondenterne i HQ om at fremstå reelle og troværdige over for deres interessenter. Respondenterne i Japan forbinder værdien med Sitecores rygte, ved at de er en troværdig samarbejdspartner på baggrund af en

sund økonomi, og at de kan levere produkter af høj kvalitet. Vi vil ved hjælp af et eksempel fra empirien fremhæve, hvordan vi ser forskellen i opfattelsen af *Trustworthy* komme til syne.

Sitecore har til deres produkt *Online Suite* et mindre tredjeparts software, der hedder *MaxMind*¹⁴, hvor der følger x antal gratis opslag med. Overstiger man dette antal, kan man købe sig et abonnement hos *MaxMind* for et mindre beløb taget hovedproduktets pris i betragtning. I Sitecore HQ er betingelserne omkring dette tredjeparts software ikke noget, de udspecificerer for deres kunder, men de står skrevet i et dokument, som kunderne modtager ved køb af *Online Suite*. COO'en fortæller, at de ikke før har oplevet, at kunder eller kollegaer i datterselskaberne har fundet det problematisk, at Sitecore ikke gør videre opmærksom på betingelserne. Der opstod imidlertid et problem med CEO'en fra Japan, da det kom ham på sinde, at dette ikke bliver ekspliciteret for kunderne. I den forbindelse fortæller COO'en:

"[...] det er der aldrig nogen af os, der har tænkt over, aldrig nogen af vores kunder, der har spurgt om [...] Fordi det er helt normalt og helt naturligt [...] Men i Japan er det ikke helt normalt og ikke helt naturligt [...] Vi fortæller dem ikke det her, [om tredjepartsproduktet], for det er en fuldstændig perifer information. Fuldstændig [...]" (Bilag B: 27).

Som COO'en opfatter det, beskyldte CEO'en nærmest medarbejderne i HQ for at have hemmeligholdt denne information. Mod COO'ens anbefalinger bringer den japanske CEO denne problemstilling op til et bestyrelsesmøde. For ham var det nemlig en betydelig problemstilling, hvilket han udtrykte overfor bestyrelsen med: *"This is a serious problem for Sitecore Japan. We are risking lawsuits"* (Bilag B: 29). For bestyrelsen i HQ virkede dette endnu mere irrelevant at skulle uddybe, da det viser sig, at det ikke er i forbindelse med et konkret salg, men at den japanske CEO taler generelt i forsøg på at forebygge et muligt problem, som han mente kunne have alvorlige konsekvenser for samarbejdet med en potentiel kunde. Den japanske CEO insisterede på at gennemgå dette problem i dybden, men eftersom at han havde talt med blandt andre COO'en om det forinden mødet, afbryder den danske

¹⁴ Det er en geo IP: en slags De Gule Sider for IP-adresser (computerens telefonnr.) (Bilag B: 28)

CEO (som også er med i bestyrelsen) ham med *"Make a new pricelist, please [...] We have a decision [...] Do what you want and lets move on now"* (Bilag B: 38).

Her ser vi et klart eksempel på, at hvad der er *Trustworthy* for dem i Sitecore HQ, ikke nødvendigvis er det samme for CEO'en i Japan. Tilbageholdelse af information, som den japanske CEO mente det var, betragtes tilsyneladende som snyd eller bedrageri, hvilket er utroværdigt og sætter hele virksomheden i dårligt lys. Men for HQ var det en detalje, de ikke havde skænket en tanke, da det juridisk set opfylder alle krav. Man kunne godt forestille sig, at årsagen til dette sammenstød kunne være på grund af en forskel i de to landes lovgivning inden for området. Vi vælger dog kun, at fokusere på de kulturelle foranstaltninger. Desuden fremgår det heller ikke af empirien, at der skulle ligge juridiske lovmæssige forskelle til grund for uoverensstemmelsen.

Ud fra Scheins (1994) analysemodel vil artefakten ses i, at den japanske CEO har et problem med denne (manglende) oplysning. Observationen af forskellene opfattes som skueværdier, da henholdsvis CEO'en og bestyrelsen udtrykker, hvad de finder rigtigt og forkert, det er deres holdninger (1994: 26-28). Men hvad er den dybere årsag til dette? Hvis vi ser det i lyset af det allerede introducerede begreb ansigt, gælder det for japaneren om at opretholde sit eget samt kundens ansigt ved at gøre deres aftale og handel så gennemsigtig som mulig, hvad enten man har de juridiske foranstaltninger i ryggen eller ej. Mister CEO'en alligevel ansigt i en sådan situation, kan det bevirke at Sitecore kommer til at lide under dårligt omdømme for ikke at have været reelle overfor kunden. Disse faktorer placerer vi inden for grundlæggende antagelser, fordi ansigt er så indgroet en del af det japanske samfund og bliver på den måde taget for givet i deres adfærd (Schein 1994:28-33). Gullestrup kalder dette niveau for kernekulturen (2003: 98-100), der ubevidst kategoriserer, hvad der er rigtigt eller forkert (Bourdieu i Gullestrup 2003: 89).

7.3.1.1.1 Universalisme vs. Partikularisme

I det teoretiske afsnit introducerede vi Trompenaars & Hampden-Turner (1997), der ser nationalkultur ud fra dimensioner, blandt andre universalisme versus partikularisme, der omhandler menneskers forhold til relationer og regler. Universalisme fokuserer mere på regler end relationen, og omvendt gælder det for partikularisme, hvor forholdet vægtes højere end reglerne (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 48). Hvis vi tager fat i den danske side (Sitecore HQ) af episoden ud fra denne dimension, tyder det på, at Danmark er overvejende universalister. Dette ses ved at Sitecore HQ holder sig til reglerne, som er nedfældet i et dokument, når man køber deres produkt. De har således dækket sig ind juridisk, og det strider ikke imod reglerne. Som tidligere nævnt fremhæver COO'en, at ingen før har set dette som et problem i forhold til, at de kunne risikere sagsanlæg for at have forsøgt at bedrage kunderne, fordi det for dem er helt normalt at dække sig ind på den måde. Der har altså ikke været fokus på, hvad det kunne gøre ved relationen til den givne kunde, eller at det skulle kunne betragtes som bevidst tilbageholdelse af information. Denne opfattelse bunder i at Sitecore som sælger af et produkt, har sit på det rene - de har overholdt reglerne, hvilket for dem er troværdigt. Sammenstødet opstår eftersom Japan, ifølge Trompenaars & Hampden-Turner (1997: 48) er overvejende partikularistiske, og har relationen til kunden mere i fokus end reglerne. Den japanske CEO mener, at uanset de juridiske foranstaltninger virker det stadig utroværdigt at have undladt at udspecificere informationen over for kunden, hvorimod danskerne finder det naturligt og normalt. Ud fra en analyse med Trompenaars & Hampden-Turners dimension opstår sammenstødet, fordi parterne med baggrund i deres nationalkultur har hver deres opfattelse af, hvad der er vigtigt og naturligt, når det omhandler regler overfor relationer. Og i denne situation påvirker det parternes opfattelse af, hvad der er troværdigt eller ikke er.

7.3.1.1.2 Kollektivism, beslutningsprocesser og konsensus

En anden faktor som vi bemærker, er, at den japanske CEO overhovedet tager det op på et bestyrelsesmøde, som også er til undren for COO'en, da han ikke mener, at det er en problemstilling, der er et bestyrelsesanliggende. Dette vil vi undersøge ud fra

Hofstedes dimension kollektivism versus individualisme (2006). I vores afsnit om japansk nationalkultur (jf.6) kom vi frem til, at Japan ifølge Hofstede er overvejende kollektivistisk og endvidere vægter konsensus højt, hvilket blandt andet ses i (deres holdning til) beslutningsprocesser. Med den anskuelse mener vi, at den japanske CEO's insisteren på at diskutere det potentielle problem i bestyrelsesregi, bunder i hans behov for konsensus om løsning i samarbejde med ledelsen. Dette behov for konsensus i beslutningsprocessen kan for danskerne i Sitecore HQ godt virke unødvendig og langsommelig, da de som overvejende individualistiske værdsætter selvstændighed i beslutningsprocessen. Dette kan bevirke at Sitecore HQ ikke har tilstrækkelig forståelse for, at det er derfor, at den japanske CEO bruger så lang tid på at finde en løsning på problemet. Hvorimod CEO'en måske ikke er vidende nok om, hvorfor Sitecore HQ ikke tillægger det lige så stor betydning, som han selv gør. Og det er på grund af disse nationalkulturelle forskelle, at de ikke prioriterer de samme ting med samme vigtighed, og derfor sker der et sammenstød.

7.3.1.1.3 Magtdistance og autoritet - ansigt

Går vi videre med episoden og tager fat i, at den danske CEO afbryder samtalen med at sige til den japanske CEO, at han kan gøre hvad han vil, for nu skal de videre med mødet, mener vi relaterer sig til tab af ansigt. Vi vil analysere situationen ud fra Hofstedes dimension magtdistance, der klassificerer Danmark som havende lav magtdistance og Japan som en nation med højere magtdistance (2006: 58-59). Konsekvensen af en overvejende høj magtdistance er blandt andet forholdet til autoritet og den status der tilskrives til den givne person. Ud fra dette synspunkt vil CEO'en som japaner respektere og være meget lydhør overfor hans overordnede, som er COO'en og den danske CEO, der afbrød ham, idet at magtfordelingen i Japan vil være ulige fordelt (Hofstede 2006: 61). Hvis man går ud fra at Danmark, ifølge Hofstede (2006: 58-61), har et fladt hierarkisk styre i organisationen og en forholdsvis ligestillet magtfordeling, ville den danske CEO normalvis ikke se sig som decideret hævet over de andre. Men det vi ser ske er, at den danske CEO benytter sin autoritet til at skære igennem og fortælle, at han som øverste chef med mest

autoritet har bestemt, at de er kommet frem til et kompromis, der er diskuteret igennem i tilstrækkelig grad. Efter den udmelding accepterer den japanske CEO langt om længe beslutningen, han respekterer sin overordnede og accepterer rangordenen, og mødet kan fortsætte.

Udover magtfordelingen, mener vi endvidere, at der i denne situation er tale om en ansigts-truende situation, som vi vil behandle nærmere længere nede i analysen.

Vi har analyseret os frem til, at forskellene i opfattelsen af kerneværdien blandt andet ligger i, at ansigt og omdømme har betydning for, hvorvidt Sitecore, herunder de ansatte, fremstår troværdige. Det naturlige for danskerne er i denne situation ikke naturligt for den japanske CEO, fordi de hver især lægger forskellig vægt på relationer frem for reglers betydning. Derudover er der forskel på, hvordan de når frem til en beslutning, om det er med konsensus i fokus eller målet i fokus. Og det har i denne kontekst indflydelse på forståelsen for, om det er et bestyrelsesanliggende eller ej, samt hvor lang tid de mener, de skal bruge på at diskutere problemstillingen. Og til sidst finder vi frem til, at magtfordelingen også har betydning for sammenstødet i kommunikationssituationen.

På baggrund af dette udleder vi, at nationalkultur er årsag til at værdien *Trustworthy* opfattes forskelligt i HQ og Japan, og at denne forskel i opfattelsen endvidere har bevirket sammenstød i kommunikationssituationen.

7.3.1.2 Professional

Ved en mere dybdegående behandling af vores empiri kommer vi frem til flere nuancer af, hvordan respondenterne opfatter *Professional*. Først og fremmest er præcision og perfektionisme ifølge March (1994) kendetegnende for japanerne, og det gør sig også gældende i situationer mellem COO'en og den japanske CEO.

Vi bliver præsenteret for et eksempel, hvor den japanske CEO inden og efter hvert bestyrelsesmøde skal sende noget materiale ud til hvert af bestyrelsesmedlemmerne inden for en konkret tidsramme. COO'en oplever dog gang på gang, at han må minde

CEO'en i Japan om, at deadline er overskredet. Og når CEO'en endelig får sendt sit materiale afsted, sender han det kun til COO'en til trods for, at han er blevet bedt om at sende det til alle bestyrelsesmedlemmer. I den forbindelse understreger COO'en sin frustration:

"[...] når I er så skide detaljeorienterede og ordentlige, hvorfor får I så ikke bare jeres ting i orden til tiden?" (Bilag B: 44)

Dette citat viser for os at se, at COO'en har nogle helt klare forventninger til, hvordan japanerne generelt er. Han stereotypiserer dem altså, og vi vil blandt andet se på, hvordan det påvirker situationen.

7.3.1.2.1 Tidsopfattelse

På baggrund af ovenstående citat, er den første nuance af *Professional* vi vil behandle, hvordan parterne forholder sig til tid.

Menneskets forhold til tid mener vi, falder tilbage på Hall & Halls teori (1976). Hall & Hall (1976) mener, at tidssystemer opfattes forskelligt i kulturer som enten monokronisk eller polykronisk (Hall & Hall 1976: 11-12). Ser vi HQ, herunder COO'en, som tilhørende monokronisk, forklarer det, hvorfor det for ham er professionelt at levere tiden. For de kulturer, der opfatter tid som monokronisk, tager man skemaer og tidsplaner meget seriøst og ser praktisk taget en deadline som et mål i sig selv. Derimod anskuer polykroniske kulturer, såsom Japan, tiden som et værktøj til at opnå målet. De ser det altså snarere som en proces (Hall & Hall 1976: 12-13) og ser derfor ikke selve deadlineen for altoverskyggende. Tværtimod kan processen være afgørende for, hvad de mener er kvalitativt præsentabelt, og hvad CEO'en da ønsker at fremsende til bestyrelsen. Ser man, som i monokroniske kulturer, tid som mere håndgribeligt, typisk illustreret i udtrykket "tid er penge", falder tidsplanen sammen, såfremt man ikke overholder deadlines og skemaer. For den polykroniske kultur, falder tidsplanen ikke nødvendigvis sammen (Hall & Hall 1976: 8). Og det er det, vi ser i situationen, hvor materialet ikke bliver sendt ud i henhold til deadline. Bestyrelsen får ikke materialet som planlagt og kan derfor ikke overholde resten af

deres planlagte dag, i og med de ikke kan foretage sig de opgaver, de havde tænkt i forbindelse med materialet. Og det er for COO'en uprofessionelt.

Denne planlægning og punktlighed kan også refereres til Trompenaars & Hampden-Turners tidsopfattelse, som de kalder for det sekventielle tidssystem (1997: 125), som er en pendant til Hall & Halls teori om monokronisk tidsopfattelse. Hører man til en sekventiel kultur, kan brud på disse normer godt opfattes respektløst, fordi det netop, som vi lige har beskrevet, koster tid i den anden ende (Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 124-125). Modsætningen til den sekventielle tidsopfattelse, er den synkroniske tidsopfattelse, som Japan overvejende arbejder ud fra. Det ser vi gør sig gældende idet, CEO'en som sagt ikke får overholdt deadline, fordi, som han siger til COO'en, det er ikke perfekt endnu. Det tyder altså på, at for den japanske CEO, er det mere professionelt, at aflevere noget, som han kvalitativt kan stå inde for, selvom det kostede ham en deadline. Hvorimod den danske COO mener, at professionelt er at nå deadline, og ser det som en opgave i sig selv. Japaneren ser ikke en deadline som et mål i sig selv, men ser det nærmere som et redskab til at udføre opgaven, hvor konsensus er af stor betydning i blandt andet beslutningsprocesser og konfliktløsning. Og det er disse forskellige forhold til tid, der gør, at vi ser et sammenstød mellem den japanske CEO og den danske COO.

Disse årsager, vi netop er kommet frem til, mener vi, når gennem Scheins (1994) kulturlag. Vi er kommet frem til, at grunden til at der sker et sammenstød bunder i, at parterne opfatter værdien *Professional* ud fra forskellige kriterier, som er præget af hver deres nationalkultur. Det er således deres overbevisninger (grundlæggende antagelser), som er fælles for deres respektive egengruppe. Som tidligere påpeget, er disse grundlæggende antagelser det, der definerer gruppens sandhed, nemlig hvad de hver især opfatter som professionelt. Det næste lag over grundlæggende antagelser er skueværdier, som vi mener skildres ved COO'ens bevidsthed om sine egne og CEO'ens antagelser af, hvad der er vigtigt. Bevidstheden vises ved, at han fremhæver det for os under interviewet og siger, at *Professional* tydeligvis er noget andet for ham. Artefakten ser vi i form af, at den japanske CEO ikke overholder sin deadline.

For os at se, er COO'en ikke helt bevidst om, hvorfor han og den japanske CEO ikke har samme holdning til, hvad der skal prioriteres højest, og derfor sker der et sammenstød. Men ud fra vores analyse finder vi frem til, at årsagen til den holdning, bundet i deres nationalkulturs opfattelse af tid. Vores konklusion er altså, at de to aktører forbinder *Professional* med forskellige handlinger, som påvirker deres tilgange til arbejdet. Dette resulterer i nogle uoverensstemmelser, eftersom der eksisterer nogle forventninger, som vi mener udspringer af stereotypisering til den anden aktør, som er skabt ud fra egen verdensopfattelse.

7.3.1.2.2 Selvstændighed og magtdistance/kollektivism

På baggrund af ovenstående situation påpegede COO'en under interviewet, at han i forbindelse med det materiale, som den japanske CEO skal fremsende til bestyrelsen, ofte skal besvare en masse spørgsmål fra CEO'en. Nogle svar og løsninger han ifølge den danske COO selv burde kunne komme frem til.

Afsnittet, hvori vi beskriver japansk nationalkultur ud fra blandt andre Hofstedes dimensioner, viser, at der er større magtdistance i Japan end i Danmark. Ydermere er Japan mere kollektivistisk end Danmark, der er overvejende individualistisk (Hofstede 2006: 89-130). Dette vil vi nu se, om gør sig gældende i vores empiri.

COO'en antyder tegn på manglende selvstændighed i sin udtalelse. Vi har tidligere beskrevet, at japanerne, fra de starter i skole, er opdraget til at respektere autoritet uden spørgsmålstejn og lære udenad, og tilegner sig ikke kompetencer til at systematisere og argumentere og på den måde selvstændiggøre deres holdninger på samme måde som eksempelvis i Danmark (March 1994: 47-48). Det er en adfærd, de tager med sig på arbejdspladsen. At CEO'en konsulterer med hans chef, er ydermere i tråd med japanernes overvejende gruppeorienterede adfærd, hvor man skal undgå at bryde harmonien, men opretholde hinandens ansigt og rangorden (Hofstede 2006: 61). I Danmark arbejder man ud fra individuelle behov, og selvstændighed værdsættes. Endvidere har adfærden en forbindelse til magtdistancen (Hofstede 2006), hvor man skal udvise respekt til sine overordnede.

Den danske COO anser i denne kontekst ikke japaneren som decideret uselvstændig, men at han i den grad skal agere leder overfor CEO'en og hele tiden følge op på sagerne. Denne opfattelse har han fordi, han går ind i situationen ud fra sine egne værdier, som han er vokset op med. Han har altså en etnocentrisk tilgang. Tager man den japanske nationalkultur i mente, er det ikke nødvendigvis af uvilje eller mangel på initiativ og kompetencer, at den japanske CEO gør sig afhængig af sin overordnede i HQ ved at konsultere med ham så meget. Det er snarere en måde at udvise respekt på samt undgå konflikter ved at stille sig uenig overfor chefen, eftersom der ifølge Hofstede (2006) er et andet og mere distanceret forhold til autoriteter i Japan. Med dette når vi altså frem til, at kulturel intelligens kunne have afhjulpet konflikten, hvilket vi vil gennemgå nærmere i (jf-7.5).

Scheins (1994) skueværdier er, at den japanske CEO ikke finder materialet perfekt til at kunne sende afsted. For COO'ens vedkommende gælder det, at han finder det utilfredsstillende, at det skulle være nødvendigt at guide en anden leder i så høj en grad, som han gør. De grundlæggende antagelser i den japanske nationalkultur, mener vi dannes i form af opdragelsen, der ligger bag den "uselvstændighed", der udspringer fra et ønske om at adlyde eller behage ens overordnede og opretholde harmoni og ansigt (Hofstede 2006: 60-61).

Uden at positionere Japan eller Danmark på Hofstedes kulturkort, ser vi at der er en forskel for de to kulturer inden for de dimensioner vi har beskrevet, som påvirker parternes opfattelse af *Professional*. Ud fra denne konkrete situation, kommer vi frem til, at *Professional* bliver opfattet forskelligt på baggrund af parternes forhold til magtdistance, gruppen eller individet hvor ansigt har en betydelig rolle i hvordan man forholder sig til de dimensioner.

7.3.1.2.3 Status og ansigt

Et andet interessant eksempel, som vi bliver præsenteret for i relation til *Professional*, er en situation, som ender ud i direkte tab af ansigt. Sitecore har fået en henvendelse fra en meget stor potentiel kunde, som har efterspurgt at blive

kontakten af Sitecore Japan, og CEO'en i Japan bliver derfor bedt om at kontakte den potentielle kunde. Det vil han imidlertid ikke, fordi Sitecore Japan endnu ikke officielt er blevet etableret helt, at situationen ikke er perfekt, og siger til den danske COO: *"I can't do that [...] I'm not yet Shacho San [CEO] of Sitecore because we have not launched Sitecore Japan"* (Bilag A: 9). Han og COO'en har en lang diskussion om dette (over tre telefonsamtaler), hvilket ender med, at COO'en bliver vred og siger *"I don't give a fuck. Grap the phone and call that guy"* (Bilag A: 9-10).

Ud fra Scheins (1994) kulturlag, består artefakten i, at den Japanske CEO endnu ikke har tilstrækkelig høj status. Han kan ikke "bevise", at han er øverstkommanderende for det kommende Sitecore Japan. Man kan måske endda sige, at det er en manglende artefakt. Skueværdierne ser vi ved, at den japanske CEO afviser at kontakte den potentielle kunde. Det opfatter vi som et tegn på, at perfektionisme og status uundgåeligt hænger sammen med, hvordan CEO'en i Japan opfatter begrebet *Professional*. Det er for ham ikke professionelt at repræsentere noget, der endnu ikke officielt eksisterer, hvorfor han endnu ikke besidder status til at kunne tale med kunden, som er IT direktør i et kæmpe foretagende beliggende i Japan. Denne værdi falder tilbage til kernekulturen (Gullestrup 2003; Schein 1994: 28-33), altså de grundlæggende antagelser, der dannes af den opdragelse og ideologi omkring face, som japanerne lever efter, hvilket vi tidligere har redegjort for.

Vi ser altså at denne konflikt fra japansk side bunder i et spørgsmål om perfektionisme, status og ansigt. Vi vil se nærmere på situationen omkring den ansigtstruende adfærd i afsnit 7.5.

7.3.2 Afrunding af analyse af kerneværdierne

I redegørelsen af kerneværdierne kom vi frem til, at der er særlige mønstre og forskelle i respondenternes tilgang til værdierne. Ved at behandle et udpluk af forskellene har vi nu analyseret os frem til, hvad der ligger til grund for forskellene. Ved hjælp af vores teori har vi fundet frem til, at nationalkulturen har noget at skulle have sagt, når det kommer til, hvordan de ansatte opfatter de enkelte kerneværdier.

For japanernes vedkommende kommer vi frem til, at ansigt har en afgørende rolle for deres ageren i flere henseender. Denne ideologi om at opretholde harmonien i gruppen til en hver tid lader til at være så indgroet i det japanske menneske, at det styrer deres måde at håndtere en interaktion på. Den danske COO har et andet verdensbillede, og uoverensstemmelserne ender i et sammenstød i interaktionen. Ud fra de episoder vi har analyseret ovenfor, tyder det ikke på, at de involverede parter er opmærksomme på, hvordan deres kulturelle baggrund kan påvirke deres opfattelse af kerneværdierne og hvordan det kan påvirke kommunikationssituationen.

7.4 Ledelse som kommunikationsmiddel

Vi har nu behandlet tilgangen til kerneværdierne i Sitecore samt forholdt os til, hvad der kan være roden til medarbejdernes opfattelse af disse i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan. Herigennem fik vi anskueliggjort, i hvilken grad opfattelsen af kerneværdierne skyldes den kulturelle diversitet blandt de ansatte i de to selskaber.

Vi anser variationen i opfattelsen af kerneværdierne som en indikator for, at HQ muligvis ikke har skabt nok opmærksomhed omkring kerneværdierne, så værdiernes formål er tydeligt for alle i virksomheden. Vi vil derfor se nærmere på, hvilket fokus den danske COO har på kerneværdierne i hans daglige ledelse af Sitecore Japan.

7.4.1 Kerneværdierne som knagerække

Den danske COO i Sitecore HQ fortæller, at deres kerneværdier i hans optik skal fungere som en slags knagerække, hvorpå man kan hænge alting op, men også tage ned fra. Med dette forklarer han, at kerneværdierne ikke skal fremstå som et regelsæt, men snarere som nogle rammer, de kan bevæge sig inden for og læne sig op af, når noget er uklart. Han mener, at de ved hjælp af deres kerneværdier, vil kunne træffe de rette beslutninger omkring den daglige drift - altså bruge de redskaber, de har hængende på knagerækken. Herudfra forstår vi, at COO'en anser

kerneværdierne som det der beskriver det, Sitecore gerne vil være, og at værdierne grundlæggende skal fungere som en retningslinje for de ansatte.

7.4.1.1 Kerneværdiernes funktion

På trods af at den danske COO mener, at Sitecore har et kerneværdisæt af alle de rette grunde, har man i HQ imidlertid ikke officielt klargjort formålet med kerneværdierne, fordi ledelsen ganske enkelt aldrig har talt om, hvordan disse skal og bør integreres i virksomheden. Selvom COO'en ikke er klar over det direkte formål med værdierne, bruger han dem selv og udtaler, at han godt ved, hvad hans formål er. Han bruger værdierne som en guide og en motivation for sit eget arbejde, men også ved ansættelse af nye medarbejdere, hvor de som regel fremlægger dem for at vurdere, om ansøgerne passer ind i virksomheden. Som Nina Jacob belyser, er det vigtigt, at det netop er helt fra begyndelsen ved folks indtræden i virksomheden, at man gør opmærksom på kerneværdierne (Jacob 2003: 106; Jackson & Parry 2008: 63). Men COO'en fortæller, at de somme tider glemmer at fremlægge værdierne for de nye medarbejdere, og personligt mener han, at de i det hele taget ikke bruger værdierne nok. Dette udsagn, mener vi, viser tegn på, at HQ ikke vægter kerneværdierne nok, i forhold til hvad COO'en mener, de skal bruges til, nemlig som en fælles ramme, der guider de ansatte i hverdagen.

7.4.1.2 Kerneværdierne i fokus

Vi har spurgt den danske COO, hvordan de på nuværende tidspunkt sikre sig, at det bliver i Sitecores ånd, når CEO'en i Sitecore Japan på egen hånd skal drive datterselskabet. Hertil svarer COO'en som følger:

"Det er et godt spørgsmål [...] en af vejene er nok [...] at vi har nogle meget enkle værdier, altså det er ikke noget med, at man skal have en manual for at forstå, hvad vi mener [...] når vi siger for eksempel, at vi er [...] 'professional', det synes jeg er [...] nemt at forklare en ny

medarbejder, at det er vigtigt, at du optræder 'professional' over for kunderne" [...] det behøver man ikke være Einstein for at forstå [...]"
(Bilag A: 10-11).

Ud fra dette citat forstår vi, at COO'en umiddelbart mener, at man ikke behøver at ekspliciterer de enkelte kerneværdiers betydning. Men gennem vores interviews har vi kunne udlede, at kulturforskellen mellem ham og hans medarbejdere i Sitecore Japan alligevel har skabt større bevidsthed omkring kerneværdierne i hans tilgang til ledelse. Han fortæller, at det især er i relation til de japanske medarbejdere, at han finder værdierne brugbare og i det hele taget tænker mere over dem. I forbindelse hermed understreger COO'en, at det netop er vigtigt for ham, at de japanske medarbejdere har den rette opfattelse af kerneværdierne. Vi anser det derfor som et grundlæggende problem, at man i HQ ikke har fokuseret mere på at få de enkelte kerneværdiers betydning ekspliciteret, idet vi tidligere fandt frem til at kerneværdierne opfattes forskelligt. At ekspliciterer værdiernes betydning må være nødvendigt, for at de kan holde sig ajour med, hvorvidt tilgangen til kerneværdierne i Sitecore Japan stemmer overens med det intenderede formål (Jacob 2003: 93, 107; Leder Web 2010). Dog mener vi, at det vil være vanskeligt at forankre kerneværdierne, hvis ledelsen i Sitecore ikke er bevidste om de aspekter, der spiller ind, såsom nationalkultur.

7.4.2 Kerneværdierne som ramme for virksomhedskulturen

Som allerede anskueliggjort ud fra Nina Jacobs teori om kerneværdier (jf.4.4) stiller vi os enige med hende om, at kerneværdiernes funktion er at skabe ramme for en virksomheds kultur, således at der kan være klare linjer omkring, hvordan man ønsker at nå frem til virksomhedens målsætninger (Jacob 2003: 93, 107). Derved mener vi, at det er vigtigt, at værdierne ikke blot fremlægges for de ansatte, men at der også gøres mere ud af at forankre værdierne ned gennem hele organisationen (Jacob 2003: 106). Vi finder det derfor problematisk, at man i HQ ikke har klargjort kerneværdiernes formål for ledelsen. Vi mener, at det at kunne fastslå, hvad man i en virksomhed overordnet vælger at bruge sine værdier til, starter hele møllen med

at skulle være fælles om projektet, nemlig at sælge virksomhedens produkter. For at dette kan lade sig gøre i Sitecore, mener vi, at der bør være klarhed omkring, hvilken funktion de ønsker, at værdierne skal have, og hvordan de ønsker, at dette skal afspejles i de respektive datterselskaber (Schein 2004: 9; Jacob 2003: 106).

7.4.2.1 Integrationsperspektivet

Ser man COO'ens synspunkt omkring kerneværdier som knagerække ud fra Martins perspektiver, er det tydeligt, at integrationsperspektivet dominerer her (Martin 2002: 94-96). Det gør det på den måde, at COO'en udtrykker, at de gerne vil have, at de ansatte skal bruge kerneværdierne som ramme, inden for hvilken de ansatte skal træffe passende beslutninger i relation til deres arbejde. Dette viser, at Sitecore HQ altså vil styre og påvirke de ansattes holdninger til, hvad der er rigtigt og forkert på deres arbejdsplads. At Sitecore vil styre og påvirke deres ansatte til at være enige om et fælles udgangspunkt, anser vi på den måde som et ledelsesspørgsmål. Mentaliteten omkring kerneværdiernes betydning for ens arbejdsplads mener vi, skal komme fra ledelsen, der kan bevidstgøre kerneværdiernes elementer hos de ansatte og på den måde øge effektiviteten og skabe en fælles platform, de kan arbejde ud fra.

7.4.2.2 Differentieringsperspektivet

Som vi beskrev ovenfor, finder COO'en Sitecores kerneværdier simple og ligetil. Men eftersom vi konstaterede, at der er forskelle i opfattelsen grundet nationalkulturen (jf. 7.3.1), mener vi ikke, at kunne kalde kerneværdierne simple og ligetil. Vi ser derimod et behov for, at betydningen af kerneværdierne bliver synliggjort for de ansatte for at skabe mere klarhed omkring kerneværdiernes egentlige rolle (Jackson & Parry 2008: 63), eftersom de ønsker et globalt værdisæt. Martins differentieringsperspektiv giver rum til diversitet og subkulturer i skabelsen af organisationskultur og i formidlingen af kerneværdierne og ses også ved, at de accepterer lokal implementering af det globale kerneværdisæt.

7.4.2.3 Fragmenteringsperspektivet

I forlængelse af de to ovenstående perspektiver mener vi, at det er vigtigt, at Sitecore HQ omfavner de nationalkulturer de bevæger sig i, og at de er mere åbne for at integrere aspekter herfra. Med dette mener vi, at Sitecore bør lære bedre at forstå sig på de japanske medarbejderes adfærd og bruge den viden i samarbejdet med datterselskabet, når de skal formidle kerneværdierne (Martin 2002: 94; Meyerson & Martin 1987: 630). Dette mener vi, at der er behov for eftersom Sitecore HQ ønsker et globalt overordnede kerneværdisæt (integrationsperspektivet) men med lokal implementering (differentieringsperspektivet). Ud fra fragmenteringsperspektivet accepteres diversitet og med denne bevidsthed, mener vi derved, at ledelsen, herunder COO'en kan tilpasse formidlingen og kommunikationen bedre, for igen at sikre sig, at de overordnet set arbejder mod deres fælles mål.

7.4.3 At lære at forstå

De to parter forskellige verdensbillede, som vi har påpeget har grobund i personernes nationalkultur, er en vigtig del af, hvordan de hver især optræder ud fra deres opfattelse af værdierne. For som vi fik belyst i redegørelsen af opfattelsen af værdierne, viste der sig en tydelig forskel i, hvad den danske COO og den japanske CEO hver især forbinder med værdien *Professional*. På trods af at den danske COO fortæller, at han har værdierne for øje, når han leder det japanske datterselskab, viser der sig ud fra dette eksempel alligevel tegn på, at den danske COO ikke forstår, i hvilken grad nationalkulturen egentlig spiller ind. Som nævnt anser vi ledelse som en kulturel beskæftigelse, der skabes mellem mennesker via indflydelse og meningsdannelse i og ud fra konteksten (Jackson & Parry 2008: 62; Hall & Hall 1976: 4). Ligesom Schein (1994: 2-3) mener vi også, at det er vigtigt, at man lærer bedre at forstå adfærden blandt medlemmerne i organisationen, som vi mener, kan være en hjælp, for at HQ bedre kan begribe, hvad der ligger til grund for de japanske medarbejderes tilgang til værdierne. I forholdet til Sitecore Japan anerkender den

danske COO da også, at de i HQ til stadighed er i en læringsproces, og at de hver dag skal minde dem selv om at huske på at være ledere, mens de prøver at lære at forstå hvordan de er. Hertil fortæller han *"[...] jeg har en fornemmelse af, at der er så mange ting i verden, hvor japanere og jeg har forskellige opfattelser [...] hvis man kan [...] få noget fælles omkring værdierne, så ville det være super godt [...]"* (Bilag B: 31).

COO'en synes på en måde ambivalent, fordi han på den ene side umiddelbart ikke lader til at anse opfattelsen af kerneværdierne som et kulturelt spørgsmål. Men på den anden side anerkender han den kulturelle diversitet, idet han her påpeger, at det ville være godt, hvis kerneværdierne kunne være samlepunktet for de to parter.

7.4.4 Tilpasning af kommunikationen

Vi har fundet tegn på, at COO'en i nogle tilfælde har kunnet skabe en fælles forståelse mellem ham og den japanske CEO ved at tilpasse sin ledelsesstil i forhold til CEO'en, som vi vil gennemgå i nedenstående eksempel. I eksemplet vælger vi, at benytte os af Scheins idé om at analysere kultur gennem hans tre niveauer artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Den danske COO ser et problem, som er et symbol på CEO'ens holdninger til, hvad han finder vigtigt i en given situation (artefakter). CEO'ens holdninger til, hvad han mener er vigtigt (skueværdien), finder COO'en frem til, bundet i CEO'ens kulturelle baggrund (de grundlæggende antagelser), og herudfra tilpasser COO'en sin ledelse.

7.4.4.1 A corporate decision

I begyndelsen af Sitecore Japans opstart havde COO'en ofte problemer med, at han i mange mailkorrespondancer med den japanske CEO gentagende gange måtte bekræfte, at den opgave, CEO'en havde udført eller skulle udføre, var godkendt. På trods af at COO'en per mail havde bekræftet, at det var godkendt, vendte den japanske CEO konsekvent tilbage for at sikre sig, at det nu også var gældende for en godkendelse. At han hver gang skulle have godkendt hans beslutninger ser vi som et

symbol på hvad CEO'en vægter højt (*artefakter*). COO'en forklarer, at den japanske CEO spørger i stil med følgende: "*[...] jamen [...] når du siger at det er ok, kan jeg så tage det som en corporate approval [...] og så tænker jeg ja for fanden, er du idiot [...] jeg skriver jo at det er ok [...]*" (Bilag B: 20) (skueværdier). Efter et stykke tid fandt den danske COO frem til, at ved at afslutte sine mails med "this is a corporate decision" undgår han korrespondancen frem og tilbage hver gang (grundlæggende antagelser).

Uden at vi tror, at COO'en selv er bevidst om det, er det her, de to parter sammen skaber ledelse, og ovenstående situation er på den måde også et eksempel på, at ledelse er en social konstruktion (Jackson & Parry 2008: 62; Hall & Hall 1976: 4). Anskuer vi situationen ud fra Scheins (1994) synspunkt sammen med Martins (2002) integrationsperspektiv, styrer COO'en sin ledelse og organisationskulturen ved at appellere til CEO'ens respekt for autoritet og får herved udløst den ønskede reaktion (Hall 1976: 2). Differentieringsperspektivet ser vi, idet COO'en giver plads til og anerkender diversitet, fordi han tilpasser sin ledelse og kommunikation. Det er kun i forhold til den japanske CEO, at COO'en benytter sig af denne form for ledelse, fordi CEO'en i denne forbindelse ikke er enig med den samlede forståelse af organisationskulturen. Med ikke at være enig skal forstås, at fordi ledelsen i HQ ikke har formået at forankre kerneværdierne og dermed skabt en fælles organisationskultur, som indgår i integrationsperspektivet, kan ledelsen da heller ikke være sikre på at den japanske CEO forstår værdierne som de selv gør. Det er således fragmenteringsperspektivet, der gør sig gældende. Lod man fragmenteringsperspektivet styre organisationskulturen alene, ville den blive inkonsistent, eftersom det med de ansattes forskellige forståelser ville være disse, der styrede organisationskulturen og ikke organisationen der styrede de ansatte.

Ovenstående diskussion viser, at Sitecore HQ ikke kan lade sig styre af blot det ene af Martins (2002) perspektiver uafhængigt fra de to andre perspektiver i forhold til, hvad deres formål med kerneværdier er. Nemlig at de skal være med til at skabe Sitecore-kulturen, der skal virke som en fælles ramme gældende for alle datterselskaber, hvori der dog skal være plads til diversitet. De giver plads til

diversitet ved, at hvert datterselskab får lov til internt at skabe deres egen organisationskultur og ledelsesform, men igen inden for Sitecores overordnede fælles ramme.

Den danske COO fortæller, at han dagligt skal spore medarbejderne i Japan ind på de målsætninger, de skal gå efter, fordi de japanske medarbejdere godt kan have som mål at gøre tingene perfekt frem for at nå en deadline. Det er dagligt et irritationsmoment for COO'en, som udtrykker, at selvom de er japanere, er der nogle ting, de skal følge i forhold til Sitecore-kulturen. I denne forbindelse skal vi se på et andet eksempel, hvor det ligeledes lykkes COO'en, at sikre sig, at den japanske CEO arbejder ud fra det grundlag, som ledelsen ønsker han skal. Også her ser vi, hvordan COO'ens ledelse skabes i samspil med CEO'en i og ud fra konteksten.

7.4.4.2 Management by Objectives

I analysen af hvad der ligger til grund for hvordan værdierne opfattes, fremhævede vi et eksempel vedrørende deadline i relation til værdien *Professional*. Vi fandt her frem til, hvorfor der er sket sammenstød (artefakter), som havde grobund i medarbejdernes nationalkulturer (grundlæggende antagelser), og hvordan de ud fra den opfatter tid (skueværdier). Som sagt viser det sig, at COO'en nu er kommet frem til, at han fremover vil indskrive i CEO'ens MBO¹⁵, til hvem han skal fremsende materialet og inden for hvilken tidsramme. Således bliver det gjort til en del af virksomhedspolitikken, som vi har set, i høj grad respekteres af japanerne.

Som i tilfældet ovenfor har kulturforståelse også her gjort sig gældende for COO'ens ledelsesform og kommunikation i forhold til Sitecore Japan, som vi ser også påvirker interaktionen. Ved hjælp af Scheins tre analyseniveauer har vi fundet frem til, hvordan den danske COO nåede til en forståelse af, hvordan han kunne agere passende i den givne situation.

¹⁵ Management By Objectives er et ledelsesredskab til at styre og lede virksomheden eller den ansatte på basis af mål. På den måde kan ledelsen sikre sig at enheden (individet, afdelingen med videre) arbejder på at opfylde de mål som er relevante for hele organisationen (BusinessDictionary.com).

7.4.5 Afrunding af ledelse som kommunikationsmiddel

For at ledelsen i Sitecore skal kunne sikre sig, at kerneværdierne opfattes som ønsket, ser vi altså et behov for, at HQ sætter klarere rammer. Disse rammer der sættes for kerneværdierne skal guide medarbejder i deres daglige arbejde. Dette, mener vi imidlertid, kræver mere fokus på at få forankret værdierne ned i organisation, og vi mener derfor, at lederne i HQ kontinuerligt bør lægge mere vægt på at synliggøre værdierne gennem deres eget arbejde samt fungere som rollemodeller for medarbejderne (Jacob 2003: 106-107; Schein 2004: 9; Schulze 2008). I lyset af Martins tre perspektiver i samspil med hinanden, mener vi, at Sitecore kan skabe en fælles organisationskultur og samtidig gøre plads til diversitet (Martin 2002: 94; Meyerson & Martin 1987: 94-96, 630, 637). Sitecores kerneværdisæt skal da skabe en ramme, inden for hvilken nationalkulturerne kan bevæge sig (Jacob 2003: 95; Embry & Caldwell 2008). Selvom vi i ovenstående eksempler så tegn på, at den danske COO har formået at tilpasse sin ledelsesstil i forhold til sin japanske medarbejder, ser vi alligevel et gennemgående problem, når de to parter interagerer, hvori bedre tilpasning af kommunikationen er et afgørende faktum.

7.5 Kommunikation i fokus

Vi har tidligere nævnt, at det er i den sociale interaktion, at vi ser, om kulturen har påvirkning på kommunikationen, og endvidere om opfattelsen af kerneværdierne har indflydelse herpå. Vi har allerede været inde på kerneværdier og deres betydning i en organisation (jf.4.4). For at kunne sætte kerneværdierne i spil kræver det en eller anden form for ledelse og er endvidere betinget af en eller anden form for kommunikation (Jacob 2003: 93). Ligesom Nina Jacob (2008) mener vi som nævnt, at kerneværdiers funktion er at danne ramme for en virksomheds kultur, som gennem ledelsen skal gøres aktiv i personalets (u)bevidsthed (Jacob 2003: 93, 106). Men hvad er kerneværdier uden kommunikation? Hall & Hall (1976) mener at *”kultur er kommunikation og kommunikation er kultur”*, og eftersom vi netop har

ytret, at ledelse også er betinget af kommunikation, vil vi i nedenstående afsnit belyse, hvorvidt de forskellige opfattelser af værdierne har indflydelse på kommunikation mellem de to selskaber.

Efter at have gennemgået hver enkel kerneværdi ud fra vores primære empiri er vi kommet frem til, at nationalkultur, og herudfra også opfattelsen at kerneværdierne, påvirker kommunikationen, som vi har set i eksemplerne med den danske COO og den japanske CEO. Netop derfor har vi i den følgende del primært fokus på disse to aktører og endnu mere på COO'en, idet vi tidligere har angivet, at det er ledelsens ansvar at formidle kerneværdierne.

7.5.1 Kulturel Intelligens i praksis

Vi har i teoriafsnittet redegjort for begrebet kulturel intelligens (Plum 2007b), og hvilken rolle det har i en interkulturel kommunikationssituation. Med kulturel intelligens kan man handle passende og konstruktivt i konteksten, hvilket vi i det følgende vil undersøge primært med udgangspunkt i de eksempler, vi har behandlet i analysen af kerneværdierne *Professional* og *Trustworthy*.

7.5.1.2 Professional

I det følgende tager vi udgangspunkt i episoden om forståelsen af *Professional*, som vi analyserede i afsnit 7.3.1.2.

COO'en mener, at Sitecore "ånden" blandt andet består af punktlighed og af deres evne til at overholde deadlines, hvilket gør dem professionelle i overensstemmelse med deres kerneværdi *Professional*. CEO'en i Japan mener ligeledes, at *Professional* er et vigtigt aspekt i forretningsøjemed, men i og med, at han mener, at det er professionelt at aflevere noget perfekt, om det så er på bekostning af tidsperspektivet, arbejder de forbi hinanden. Fordi COO'en og CEO'en arbejder ud fra forskellige kriterier, men ikke er opmærksomme på det, opstår der visse

uoverensstemmelser i interaktionen mellem dem. I analysen fik vi konstateret, at der ligger nationalkultur bag parternes opfattelse af kerneværdierne. Vi mener, at denne ubevidsthed og etnocentriske tilgang gør, at parterne til en vis grad stereotypiserer hinanden og dermed får nogle måske forkerte forventninger. Denne stereotypisering, som vi tidligere har redegjort for, kan gøre én blind for, at modparten ikke nødvendigvis lever op til éns forudindtagede forventninger, og således kan man ikke handle passende og konstruktivt. Det vil sige, at aktørerne i sådanne situationer ikke har kulturel forståelse.

Vi har redegjort for, hvorfor der er denne forskel, men hvordan kommer man en sådan situation til livs? Vi mener, at kulturel intelligens (Plum 2007b) kan spille en afgørende rolle. Med udgangspunkt i COO'en som lederen spiller den kulturelle intelligens ind, ved at han først og fremmest skal have viljen, altså det kulturelle engagement til at lære og forstå (Plum 2007b), hvilket han udtrykker, at Sitecore har ved at sige: "[...] *men vi prøver at forstå og vi prøver at lære hele tiden [...]*" (Bilag A: 7). Velviljen til at ville forstå afføder, at man opnår en kulturel forståelse i mere eller mindre grad, så man kan handle passende ud fra og i konteksten i den interkulturelle kommunikation. COO'en ville ved hjælp af en sådan relativistisk tængegang kunne forstå, hvad der sker, hvilket kan afhjælpe den interkulturelle kommunikation (Plum 2007b), i den forstand at parterne ikke reagerer impulsivt ud fra sin kulturelle baggrund, som vi i analysen har opdaget kan være årsag til konflikter. I situationen ovenfor beskrevet i forbindelse med *Professional* ser vi altså, at danske COO har kulturel intelligens i lige netop den kontekst.

7.5.1.2.1 Negotiated culture i forlængelse af kulturel intelligens

I overensstemmelse med at handle passende ud fra konteksten, anvender Clausen en *co-created* kommunikationsmodel (jf.4.6.2) som vægter processen i kommunikationssituationen højere, end det at 'indsprøjte' budskabet som en kanyle (Jensen 2005: 27). Det vil altså sige, at COO'en og CEO'en må have hinandens forskelle for øje, når de interagerer og være opmærksomme på deres reaktioner i den konkrete situation (Clausen 2007: 318-319). Ved at have et åbent sind og slippe

automatstyringen (Øyvind i Gullestrup 2003: 88), som man gør ved hjælp af kulturel intelligens, kan COO'en og CEO'en sammen skabe en mening og dermed en fælles kultur, som fungerer mellem de to parter i konteksten. På den måde forhandler de sig frem til, hvordan de kan få budskabet frem til hinanden, så de begge forstår, hvad de arbejder ud fra, og hvad de arbejder hen imod, og således opstår *negotiated culture* (Clausen 2007: 318-319).

At sikre sig en fælles forståelse af værdierne ved hjælp af kulturel intelligens og *negotiated culture* bekræfter vores socialkonstruktivistiske synspunkt, idet parterne i den sociale relation sammen skaber meningen og herigennem får viderebragt organisationskulturen efter hensigt. Det vil sige, at COO'en som leder kan influere den japanske CEO til at rette sin arbejdsgang ind efter Sitecore-kulturen, selvom det skulle være i uoverensstemmelse med hans personlige fortolkning af *Professional*, såfremt COO'en formår at handle ud fra CEO'ens reaktioner, så de sammen kan få skabt en fælles forståelse af eksempelvis værdien *Professional*. Det kan ifølge Jackson & Perry (2008: 63) lade sig gøre, eftersom kultur er lært og ikke arvet. En fælles virksomhedskultur vil muligvis også have den konsekvens, at der ikke længere er den nødvendighed fra ledelsens side for at guide japanerne i den retning, ledelsen ønsker, i samme grad som de på nuværende tidspunkt oplever.

I dette konkrete eksempel tillægger den danske COO og den japanske CEO *Professional* forskellige værdier, som kan spores tilbage til deres nationalkultur, der er med til at bestemme, hvad de hver især finder vigtigt, og rigtigt og forkert. Ud fra empirien fandt vi frem til, at COO'en ikke har været opmærksom på, at det er hans og CEO'ens forskellige opfattelser af *Professional*, der gør, at han gang på gang må hive fat i CEO'en for at få tilsendt materialet til bestyrelsen, og at CEO'en gang på gang ikke sender materialet ud til bestyrelsen, før han mener, at det er perfekt. COO'en har altså en etnocentrisk tilgang til interaktionen og reagerer automatstyret. Konsekvensen heraf er, at han ikke ser processen, eller at han ville kunne tilpasse sine egne handlinger, der måske ville udløse den ønskede reaktion hos CEO'en.

7.5.1.3 Trustworthy

I situationen omkring tredjepartssoftwaret, som vi introducerede i analysen af kerneværdierne, så vi en klar forskel i, hvordan *Trustworthy* opfattes i henholdsvis Sitecore HQ og Sitecore Japan, hvor nationalkultur også viste sig at spille en rolle. Efter at have diskuteret problemstillingen i lang tid, ender det med at den danske CEO fra HQ siger til den japanske CEO *"Make a new pricelist, please [...] We have a decision [...] Do what you want and let's move on now."* (Bilag B: 38). Denne konfrontation ser vi som ansigtstruende adfærd, fordi den danske CEO i strid med de japanske sociale normer omkring ansigt bryder harmonien og lader den japanske CEO tabe ansigt. Som en konsekvens af konfucianismen og hensynet til ansigt udtrykker man i japansk kultur normalt ikke sine følelser på en sådan direkte facon.

7.5.1.3.1 Ansigt

Vi introducerede ansigt i afsnit 6.2.1 og vil her komme med et eksempel på det at true ansigt. Vi opfatter det som ansigtstruende eller som direkte tab af ansigt, da HQ's CEO siger, som han gør (Bilag B: 38) til den japanske CEO, i det han afviser CEO'ens krav (Goffman 2004: 59) om at diskutere problemstillingen på bestyrelsesmøde. Den danske CEO vægter altså ikke problemstillingen lige så højt som den japanske CEO og afviser kravet, men den danske CEO forsøger at løse situationen til alles tilfredshed (Goffman 2004: 59), ved at Sitecore Japan kan lave deres egen prisliste. Ifølge Andersen (1991: 84) kan man håndtere en ansigtstruende situation på to måder: effektivitetsprincippet eller høflighedsprincippet. Ved høflighedsprincippet udtrykkes meningen om sagen indirekte, hvorimod man ved effektivitetsprincippet taler tydeligt og direkte, uden nødvendigvis at tage hensyn til den anden part. Med ovenstående situation mener vi, at det er effektivitetsprincippet, der styrer opretholdelse af ansigt i denne situation, eftersom at den danske CEO siger tingene på en direkte måde (Ibid). I henhold til ikke at tage hensyn, mener vi, at den danske CEO ikke tager højde for japanerens ansigt, og vedligeholder derved ikke harmonien (March 1994). Det vi i sidste ende kommer frem til er, at de forskellige forståelser af, hvad der er troværdigt eller ej, påvirker kommunikationen og ender også med et ansigtstab.

Spørgsmålet er om medarbejderne kunne have undgået dette sammenstød? Muligvis ikke. Vi tror, at denne konkrete situation ville være opstået uanset hvad. Vi mener, at dialogen altid ville finde sted, fordi vi er af den overbevisning, at man aldrig kan lægge sin nationalkultur helt fra sig (Gullestrup 2003: 57). Der hvor vi tror, det kunne have set anderledes ud, er i forhold til hvordan dialogen endte. De ansatte fra HQ kunne have handlet anderledes, såfremt de havde været bevidste om, hvad der ligger til grund for de forskellige opfattelser. Ved hjælp af en høj kulturel intelligens ville de ikke have reageret impulsivt, men derimod handlet ud fra konteksten, og på den måde ville de være i stand opretholde den japanske CEO's ansigt.

7.5.2 Mængden af information

Igennem afhandlingen har vi fokus på kultur i forbindelse med kommunikation. Med udgangspunkt i det vil vi nu se på følgende situation ud fra Halls & Halls synspunkt omkring høj- og lavkontekstuel kommunikation, der handler om, hvor meget information, der er implicit eller eksplicit hos afsenderen (Hall & Hall 1976: 3). COO'en fortæller os om en situation, hvor hele personalet fra Sitecore Japan skal til Danmark i forretningsøjemed. En af COO'ens kollegaer varetager opgaven at købe flybilletter til dem alle og bruger tid på at sikre sig de præcise datoer, de ønsker at rejse. Efter indkøbet sender han ifølge COO'en en meget høflig og velformuleret mail til hver enkel af de japanske medarbejdere. I den forbindelse har han sat sig kort ind i, om der ville være noget specielt af kulturel karakter, han skulle tage højde for såsom en bestemt måde at indlede og afslutte mailen (artefaktniveauet) (Schein 1994). Han får en mail tilbage fra den japanske CEO, hvori der blot står: *"Fuyuki wants to go home different day on [datoen som ikke nævnes i interviewet]"* (Bilag B: 36). Denne kortfattede tilbagemelding fandt COO'en og hans kollega en smule fornærmende, idet han hverken hilste eller sagde tak for hjælpen. Derudover undrede det dem, at de ikke fik en forklaring på, hvorfor planerne nu skulle ændres, efter at de havde aftalt datoer. Ud fra Hall & Halls (1976) teori ser vi forskellen ligge i mængden af information. I og med at COO'en er fra en overvejende lavkontekstuel

kultur betyder det, at han sender beskeder med eksplicit information, der forklarer og begrundes, eftersom man i en lavkontekstuel kultur ikke antager, at modtager på forhånd kender til indholdet. Den japanske CEO, som er overvejende højkontekstuel, sender en mail, der kun ekspliciterer det, han vil sige, fordi i hans verden er baggrundsinformation implicit (Hall & Hall 1976: 3). Det viser sig også, at COO'en vender tilbage for at få uddybet årsagen til ændringen i planerne, da konteksten hjælper til at give mening og relevans. Med dette eksempel vil vi vise, at kulturen påvirker måden at kommunikere på, hvilket kan gå hen og blive et irritationsmoment (Hall & Hall 1976: 4-5) og endda en fornærmelse for parterne, hvis ikke man er bevidst om dette. Her ser vi, at nationalkultur ud fra Hall & Halls teori også kan være årsag til kommunikative sammenstød. Vi ser altså endnu engang, at nationalkulturen påvirker, hvordan vi interagerer og kommunikerer, og den manglende bevidsthed om dette påvirker endvidere kommunikationssituationen.

7.5.3 Når kulturel intelligens lykkes

Vi har nu set, hvor den danske COO ikke har besiddet kulturel intelligens, og hvordan det har påvirket interaktion imellem ham og den japanske CEO. Men ved det andet interview med COO'en fortæller han, at han siden første interview har fundet ud af, hvordan han på én front kan håndtere den japanske CEO, så det ikke længere besværer kommunikationen mellem dem.

7.5.3.1 A corporate decision

Som tidligere nævnt har den danske COO fundet frem til, at han kunne undgå adskillige mailkorrespondancer, når han skulle godkende eller give opgaver til den japanske COO ved afslutningsvis at skrive "this is a corporate decision". Uden at vi tror, at COO'en selv er bevidst om det, er det her de to parter sammen skaber ledelse, altså *negotiated culture* (Clausen 2007: 318-319), ved hjælp af hans kulturelle intelligens. Dette sker ved, at COO'en efterhånden har lagt mere fokus på processen og de reaktioner, han får tilbage fra den japanske CEO, som er i tråd med Yoshikawas *dialogic* kommunikationsmodel (i Clausen 2007: 321). I tråd med

Yoshikawas og Clausens (2007) model, viser situationen, at kommunikation og mening skabes mellem parterne ved at afkode hinandens meddelelser. Den forståelse CEO'en, hidtil har tilegnet sig om japanerne, er en del af hans kulturelle intelligens (Plum 2007), fordi han har slået sin automatstyring fra, hvilket gør ham i stand til at se den faktiske adfærd. Således kan COO'en tilpasse sine budskaber, så CEO'en modtager det på en måde, som udløser den reaktion, COO'en ønsker. Således kan han nemmere sikre sig en kommunikationssituation, der er så lidt problemfyldt som muligt.

7.5.4 Afrunding af kommunikation i fokus

Ovenstående situationer ser vi som bevis på, at Sitecores såkaldte enkle værdier ikke nødvendigvis er enkle at formidle eller forstå. Eksemplerne beviser, at de ansattes opfattelser har indflydelse på kommunikationen, og i nogle tilfælde resulterer i sammenstød. For os er det et tegn på manglende interkulturelt indblik, altså kulturel intelligens. Ved ovenstående eksempler når vi altså frem til, at COO'en er opmærksom på, at der eksisterer kulturforskelle, men at han ikke er bevidst om, at de har konsekvenser på et dybere plan, nemlig hvordan kerneværdierne opfattes på forskellig vis, og at dette påvirker kommunikationen. Vores formål er ikke at komme med et decideret løsningsforslag, men blot vise at en fælles forståelse af kerneværdier kan gøre en forskel, og at kultur i forbindelse hermed også har noget at skulle have sagt.

7.5.5 Opsamling på analysen

Efter en gennemgang af opfattelsen af kerneværdierne i første del af analysen, kom vi en forståelse af disse et skridt nærmere. Set ud fra de konkrete eksempler, fandt vi frem til, at tilgangen til kerneværdierne kan spores tilbage til noget kulturelt. I samspil med teorierne konstaterede vi, at adfærden, set i lyset af kerneværdierne, stemte overens med de nationalkulturelle særpræg, vi tidligere har belyst. Vores formodning om, at tilgangen til kerneværdierne kan være kulturelt betinget, blev

altså bekræftet. I anden del af analysen, fandt vi frem til, at forankringen af værdierne ikke mindst er et ledelsesmæssigt spørgsmål. Set i lyset af de eksempler vi præsenterede i dette afsnit, fandt vi tegn på, at den danske COO har haft succes med, at tilpasse sin ledelse over for den japanske CEO, ved at skabe en bedre forståelse for CEO'ens adfærd, og handle derefter. Men vi fandt også tegn på, at der ikke altid er bevidsthed om parternes kulturforskelle, som vores analyse beviser, er årsag til sammenstød i kommunikationssituationer. Ledelse er altså betinget af kommunikation, og i sidste og tredje del af analysen, belyser vi vigtigheden i at kommunikation rettes mod den, man interagerer med. At man i kommunikation med mennesker fra andre kulturer, bør være åben for, at forstå og tilpasse sig. Kulturel intelligens, er det, som vi overordnet anser som det manglende element i Sitecore HQ i forhold til det japanske datterselskab, og er vores bud på, det de skal gribe fat i. Ved hjælp af Kulturel intelligens, skal de altså lære at forstå den kultur de interagerer med, og lære at bruge den viden de da har tilegnet sig, som en hjælp til at formilde og skabe fælles forståelse for kerneværdierne, som vi mener, kan lette den daglige kommunikation. Et fælles ståsted kan gøre det nemmere at mødes på midten.

8 KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

8.1 Konklusion

Formålet med denne afhandling, var at undersøge, hvordan Sitecore HQ kan sikre sig, at deres kerneværdier bliver opfattet i datterselskabet i Japan på den måde, som virksomheden ønsker. Vi arbejdede ud fra en grundlæggende idé om, at nationalkulturen har indflydelse på et menneskes verdensbillede, og at dette kan bevirke at medarbejderne i Sitecore HQ og Sitecore Japan måske skaber en forskellig opfattelse af kerneværdierne.

8.1.1 Metode

I vores undersøgelse valgte vi at tage udgangspunkt i et casestudie, da vi mener, at det giver et billede af virkeligheden i erhvervslivet. Casestudiet fungerer i vores undersøgelse som et eksempel på, hvordan vores ovennævnte problemstilling forholder sig i en virksomhed. Dette betyder ikke, at Sitecore skal repræsentere det generelle erhvervsliv, men skal derimod være en illustration af, hvor vigtigt det er at se på og handle ud fra den konkrete situation i et interkulturelt møde.

Den empiriske undersøgelse hjalp os til at kunne definere, hvad kerneværdier betyder for Sitecores ansatte, og hvordan de bruger dem. Derudover gav den os mulighed for at forstå, hvorfor medarbejderne har den opfattelse de har, og dernæst har den empiriske undersøgelse hjulpet os til, at finde svar på, om de ansattes opfattelser har indflydelse på kommunikationen.

8.1.2 Analyse

Ved hjælp af vores analyseværktøjer har vi indrammet de overordnede begreber vi arbejder med; nationalkultur, kerneværdier, ledelse og interkulturel kommunikation og skabt grundlag for bedre at kunne begribe, hvad de opdagelser vi gjorde i empirien viste. Ud fra vores teoretiske grundlag mener vi, at kultur skabes, styrkes, udvikles og reproduceres i og ud fra konteksten, og at kultur og kommunikation er forbundet. Samlet set er de aspekter, som ledelsen skal tage højde for. Vi ser altså

kultur som en dynamisk social konstruktion. For at kunne komme med et kvalificeret forslag til hvordan Sitecore bedre kan sikre sig, at der er overensstemmelse mellem de japanske ansattes opfattelse og Sitecore HQ's ønske om hvordan kerneværdierne skal opfattes, undersøgte vi først og fremmest hvilken tilgang medarbejderne har til kerneværdierne.

Ud fra vores analyse fandt vi frem til, at der både er ligheder og forskelle i, hvordan de ansatte opfatter og forstår kerneværdierne. Vi konstaterede også nogle særlige mønstre iblandt henholdsvis de ansatte i Sitecore HQ og de ansatte i Sitecore Japan. Vi så en generel tendens til, at de ansatte i Sitecore Japan har meget fokus på de eksterne interessenter, når de svarer på, hvad de bruger kerneværdierne til, og hvad de forstår med hver enkel af dem. For de resterende HQ-respondenter vedkommende gør den interne brug af kerneværdierne sig i lige så grad gældende som den eksterne.

I den efterfølgende del af vores analyse så vi nærmere på, hvorfor respondenterne opfatter kerneværdierne som de gør, hvilket vi mener, skal forklares ud fra respondenternes kulturelle baggrund. I denne del af analysen tog vi udgangspunkt i to eksempler i form af Sitecores kerneværdier, nemlig *Trustworthy* og *Professional*. Vi konstaterede, at nationalkulturen spiller en væsentlig rolle, når det kommer til de ansattes fortolkning af kerneværdierne. Ifølge vores analyse viser Danmarks nationalkulturelle særpræg sig eksempelvis, da den danske CEO finder et stykke information som perifer og naturligt at udelade, så længe juridiske foranstaltninger overholdes, hvor den japanske nationalkultur spores ved, at den japanske CEO finder det utroværdigt at tilbageholde samme stykke information. Vi kom frem til, at der var uoverensstemmelser imellem de to parters opfattelse af, hvad *Trustworthy* betyder.

Vi mener, at kerneværdiers funktion er at skabe et fælles udgangspunkt for hele organisationen. I vores analyse finder vi frem til, at deltagerne deler vores opfattelse af kerneværdiernes overordnede funktion, og endvidere opfatter de dem som det, der definerer virksomhedens ansigt udadtil. Men for at kunne skabe denne fælles organisationskultur kræver det, at der i Sitecore HQ fokuseres endnu mere på at

forankre værdierne i hele koncernen. Som led i forankringen mener vi, at lederne kontinuerligt skal synliggøre værdierne gennem deres eget arbejde og på den måde fungere som rollemodeller for medarbejderne. Dog mener vi, at det er vanskeligt at forankre kerneværdierne, hvis ledelsen i Sitecore ikke er bevidst om de aspekter, der spiller ind, herunder især nationalkultur. Og det er netop denne manglende bevidsthed om hvad kulturel diversitet kan gøre ved ledelse og kommunikation, vi mener, gør sig gældende i flere af de analyserede eksempler, hvor der er opstået sammenstød. Det ser vi eksempelvis ved, at COO'en ikke er helt bevidst om, hvorfor han og den japanske CEO ikke har samme holdning til, hvad der skal have højeste prioritet i den daglige drift, og derfor går de skævt af hinanden. I dette tilfælde var det kerneværdien *Professional*, der ud fra denne kontekst ikke blev opfattet på samme måde af henholdsvis COO'en og CEO'en.

I vores analyse ser vi bevis på, at ledelse er en kulturel beskæftigelse, hvilket illustreres i en konkret situation, hvor den japanske CEO konsekvent søger bekræftelse på, at den givne beslutning, de korresponderer om, er i tråd med virksomhedens politik. De to parter får sammen skabt ledelse ved, at COO'en tilpasser sine handlinger over for den japanske CEO, og derved udløses den ønskede reaktion hos CEO'en. Dette sker ved, at COO'en appellerer til den japanske CEO's autoritetstro, som er et vigtigt element i den japanske nationalkultur, ved at understrege, at den givne opgave, der skal løses er en "*corporate decision*". På denne måde mener vi, at ledelse kan ses som et kommunikationsmiddel, hvor kulturforståelse gør sig gældende for en succesrig interaktion. Hertil skal det dog tilføjes, at det ikke er et generelt mønster for den danske COO, hvilket vi har konstateret ud fra andre eksempler.

Næst i analysen undersøgte vi, i hvilken grad opfattelsen af kerneværdierne påvirker kommunikationen mellem Sitecore HQ og Sitecore Japan. I analysen fremhæver vi eksempler på kommunikative sammenstød mellem den danske COO og den japanske CEO, som bar præg af, at parterne manglede indsigt i og forståelse for hinandens kultur. Vi mener ikke, at kommunikation må stifne i stereotyper og forudfattethed, hvilket vi også kalder etnocentrisme. Det er vigtigt at minde sig selv om, at kultur skabes i mødet og processen, i og ud fra konteksten. I denne sammenhæng

fremhæver vi begrebet kulturel intelligens. Besidder man kulturel intelligens, går man ind til et kulturmøde med et relativistisk udgangspunkt i forhold til egen og andres adfærd. Således bliver man opmærksom på den faktiske adfærd, og man kan derved handle ud fra de reaktioner og signaler, der sendes imellem afsender og modtager. Selvom det ikke er en egenskab den danske COO konsistent besidder, ser vi dog, at det i enkelte situationer lykkedes ham at mindske sammenstød ved hjælp af hans kulturelle intelligens. Ligesom det gjorde sig gældende ved ledelse, skabes meningen altså i en proces, hvor den konstant forhandles imellem parterne.

Vi har gennem vores møde med Sitecore HQ fået indsigt i de kulturelle udfordringer, de står overfor, som gennem misforståelser og konflikter ser sig synlige i den daglige kommunikation mellem den danske COO og den japanske CEO. Vores analyse viser tilfælde, hvor de to aktører opfatter enkelte værdier forskelligt og derfor ender i en konfliktfyldt kommunikationssituation. Dette sker tilsyneladende eftersom de hver især går ind i situationen med forudindtaget forventninger, hvilket falder tilbage på deres kulturelle baggrund. Herudfra konkluderer vi, at individets kulturelle baggrund påvirker, hvordan det ser verden, hvad der er rigtigt og forkert, og derfor også hvordan det fortolker eksempelvis kerneværdier. I forlængelse heraf mener vi, at det ved interkulturelle møder handler om at være opmærksom på kulturforskelle, at kunne håndtere dem og se dem som hverken et problem eller ensidige, men snarere som en proces, hvori de involverede parter sammen finder frem til en fælles forståelse og mening. Ud fra dette ser vi altså at interkulturelle kommunikative kompetencer kan være afgørende for et samarbejde.

For at ledelsen i Sitecore HQ kan sikre sig, at værdierne opfattes som ønsket i Sitecore Japan, må de først og fremmest formidle kerneværdierne og deres formål gennem det vi kalder for værdibaseret ledelse, hvor ledelsen bruges som kommunikationsmiddel af kerneværdierne. Ydermere må ledelsen have kulturforskellene for øje for at mindske sammenstødene, og gøre endnu mere plads til kulturel diversitet, som vi mener, blandt andet kan lade sig gøre ved at udvikle kulturel intelligens.

8.2 Perspektivering

På grund af vores lave deltagerantal i undersøgelsen er vi velvidende om, at vores resultater ikke er repræsentative for hele virksomheden. Men vi mener dog, at de givne respondenter giver en indikation af hvorvidt, der er overensstemmelse eller modsætninger i opfattelsen af kerneværdiernes betydning lige nu. Med det anerkender vi, at denne afhandling kan være grundlag for en mere omfattende og dybdegående undersøgelse af hele virksomheden.

Som vi indleder med at sige, ser vi en mangel på bevidsthed om og forståelse for, hvor afgørende kulturforståelse er. Dette gælder også i forretningssammenhæng. Vi mener, at det er vigtigt at besidde interkulturelle kommunikative kompetencer, da vi nu har set bevis på, at det har betydning ikke blot for en kommunikationssituation, men også i forhold til hvordan de ansatte i en global koncern forstår dens organisationskultur. Og har man en global organisationskultur som Sitecore, hvor den overordnede fælles ramme er enslydende på globalt plan, men hvor der på lokalt plan er plads til diversitet, er interkulturel forståelse i høj grad afgørende.

Vores formål med denne afhandling var som sagt at henlede opmærksomheden på kulturforståelsens afgørende rolle som et bidrag til debatten om, hvad den gør ved vores samhandel og sameksistens med andre kulturer. I og med vi mener, at en persons kulturelle baggrund gennemsyrrer dennes opfattelse af sandheder, værdier og grundlæggende verdensbillede, findes behovet for interkulturelle kompetencer antageligvis ikke kun i forbindelse med kommunikation og formidling og forståelse af kerneværdier. Det må lige såvel gøre sig gældende i andre tværkulturelle henseender såsom markedsføring, uddannelse, turisme og international politik.

Vi hører fra politikere og erhvervsfolk, at vi i Danmark skal synliggøre og dygtiggøre os på det internationale plan. Men hvis ikke Danmark hele tiden udvikler sig og udvider sine egne grænser og horisonter, hvordan skal Danmark så kunne overleve i en globaliseret verden, hvor konkurrencen på eksportmarkedet bliver hårdere og hårdere? Hvordan skal vi have samhandel i forbindelse med både eksport og import? En af måderne at udvikle sig på, er at kunne kommunikere passende i forhold til målgruppen, hvilket vi i vores undersøgelse har fået bevist har indflydelse på

samarbejdets flow. En forkert kommunikation kan i værste tilfælde være enden på et samarbejde.

Vi ser i stigende grad, at de sproglige kommunikationsuddannelser lukkes ned som følge af stadig færre ansøgere på de "bløde" fag, såsom samfundsfag og humaniora. Denne manglende interesse for at søge ind på de "bløde" uddannelser tyder på manglende viden om vigtigheden i de kompetencer, en sådan uddannelse giver. En bredere orientering om den afgørende rolle sproglige og kulturelle kompetencer har, bør komme fra begyndelsen af uddannelsesprocessen. Allerede i folkeskolen bør vi opdrages til, at interkulturel forståelse og kommunikation er ligeså uundværlig for det danske erhvervsliv som kompetencer inden for økonomi, natur og teknik med videre.

Men hvis ikke vi får den viden gennem uddannelse hvor skal vi så få den fra? Det kan derfor undre os, at man vælger at lukke disse former for uddannelser ned for at spare penge. Nogle uddannelsesretninger, der netop skulle være med til at skærpe Danmarks position på det globale marked, for at tjene penge.

BIBLIOGRAFI

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

Andersen, Ib (2008). *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*: Samfundslitteratur

Andersen, John E. (1991). *Sprogets takt og tone*: 73-99 i Kompendium Kulturmøder og kulturkonflikter 6.semester (2006): Samfundslitteratur

Baca, Susan; Christensen, Steen Fryba; Kvistgaard, Peter; Strunck, Jeanne (1999). *Den skinbarlige Hofstede*: Institut for Sprog og Internationale Kulturstudier

Clausen, Lisbeth (2006). *Organizational Communication Across Cultures – A Case Approach*, Paper presented at the session “Taking Culture Seriously”, Academy of Management Meeting

Clausen, Lisbeth (2007). *Corporate Communication Challenges – A ‘Negotiated’ Culture Perspective*, International Journal of Cross Cultural Management: SAGE Publications, Vol. (3), 317-332

Clausen, Lisbeth (2009). *Corporate Communication and Management across Cultures: A multi-level approach*, Presented at the International Management Section. The Academy of Management Conference

Collin, Finn & Køppe, Simo. (2000). *Humanistisk Videnskabsteori*: DR Multimedie

Durst-Andersen, Per (2004). *Omkring erhvervshumaniora. Teori og metode*: Kompendium i faget videnskabsteori for 3.semester på BA, CBS, Samfundslitteratur.

Embry, A., Padgett, M. Y., & Caldwell, C. B. (2008). Can leaders step outside of the gender box? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(1), 30-45

Eriksen, Thomas Hylland og Sørheim, Torunn Arntsen (2004). *Kulturforskelle. Kulturmøder I praksis*: Munksgaard Danmark.

Eriksen, Thomas Hylland og Sørheim, Torunn Arntsen (2007). *Kulturforskelle. Kulturmøder I praksis*: Munksgaard Danmark.

Fairfurst, Gail T. (2008). *Discursive leadership. A communication alternative to leadership psychology*: Sage Publication Ltd

Ferraro, Gary (2004). *Cultural Anthropology. An applied perspective*: Wadsworth/Thomson Learning Inc.

Ghauri, Pervez N., Grønhaug, Kjell & Kristianslund, Ivar (1995). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*: Prentice Hall

Goffman, Erving (2004). *Social samhandling og mikrosociologi : En tekstsamling*: Hans Retizels Forlag, 39- 75

Gullestrup, Hans (2003). *Kulturanalyse. En vej til tværkulturel forståelse*: Akademisk forlag

Gudykunst, William B. (2003). *Communicating with strangers – an approach to intercultural communication*: McGraw-Hill Companies Inc.

Gudykunst, William B. & Moody, Bella (2002). *Handbook of International and Intercultural Communication*: Sage Publications Inc.

Hall, Edward T. & Hall Mildred Reed (1976). *Hidden differences: Doing Business with Japanese*: N/N

Hall, Edward T. (1966). *Den skjulte dimension. Menneskets opfattelse og brug af rum*: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk København

Hastrup, Kirsten (2004). *Kultur. Det fleksible fælleskab*: Århus Universitetsforlag

Hofstede, Gert & Hofstede, Gert Jan (2006). *Kultur & organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*: Handelshøjskolens forlag

Jackson, Brad & Ken, Parry (2008). A very short fairly interesting and reasonable cheap book about studying leadership: Sage Publication Ltd

Jacob, Nina (2003). *Intercultural Management*: Kogan Page, Limited

Jensen, Iben (2005). *Grundbog i kulturforståelse*: Roskilde Universitetsforlag

Kvale, Steiner (2004). *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*: Hans Reitzels Forlag

Leder Web (2010). *Organisationskultur: Værdierne ind under huden*: 22.09.06, hentet d. 03.09.10 fra www.lederweb.dk

Maaløe, Erik (1999). *Case-studier a fog om mennesker i organisationer*: Akademisk Forlag

[March, Robert M.](#) (1994). *The Japanese business mind*: Sydney

Martin, Joanne (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*: Sage Publications, Inc.

Meyerson, Debra & Martin, Joanne (1987). *Cultural change: an integration of the three different views*: Journal of Management Studies 24: 6, 624-647

Nymark, Søren R. & Mørch, Lars Stensgaard (N/N) *Værdibaseret Ledelse: ikke for sjov!*, hentet d. 03.09.10 fra www.lederweb.dk

Pécseli, Benedicta (2006). *Kultur og forståelse*: Hans Reitzels Forlag

Plum, Elisabeth (2007a). *Cultural Intelligence- A concept for bridging and benefitting from cultural differences*: hentet d.22-04.2010 fra www.culturalintelligence.org

Plum, Elisabeth (2007b). *KI – Kulturel intelligens*: Børsens Forlag (i samarbejde med Benedikte Achen, Inger Dræby og Iben Jensen)

Rasmussen, Erik Stavnsager, Østergaard, Per & Beckmann, Suzanne C. (2006). *Essentials of social science research methodology* University: Press of Southern Denmark

Schein, Edgar H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*: Forlaget Valmuen

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*: San Fransisco, CA Jossey-Bass.

Schultz, Majken (1990). *Kultur i organisationer*: Handelshøjskolens Forlag

Schulze, Sune E. (2008). *Værdibaseret ledelse er endeløs*: 18.08.08 hentet d.03.09.10 fra www.lederweb.dk

Socialforskningsinstituttet for Institut for økonomi, politik og forvaltning 2004. *ISSP Data*. Hentet d.15.09.2010 fra www.samf.aau.dk

Søderberg, Anne-Marie (2008). *Styrk den kulturelle intelligens*: Ledelseidag.dk nr.6 juni

Ting-Toomey, Stella & Kurogi, Atsuko (1998). *Facework competence in intercultural conflict: an updated face-negotiation theory*: Elsevier Science Ltd., 187-225

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (1997). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*: Nicholas Brealy Publishing.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*: Sage Publications, Inc.

Online medier

Den Store Danske: www.denstoredanske.dk

Gyldendals Røde Ordbøger: <http://ordbog.gyldendal.dk.esc-web.lib.cbs.dk/>

Sitecores hjemmeside: <http://www.sitecore.net/>

BILAG – OVERSIGT

Bilag A: 1. Personligt interview med COO'en i Sitecore HQ

Bilag B: 2. Personligt interview med COO'en i Sitecore HQ

Bilag C: 1. Skriftlige interview med CEO'en i Sitecore Japan

Bilag C2: 2. Skriftlige interview med CEO'en i Sitecore Japan

Bilag D: Spørgeskema fra Sitecore HQ

Bilag E: Spørgeskema fra Sitecore HQ

Bilag F: Spørgeskema fra Sitecore HQ

Bilag G: Spørgeskema fra Sitecore HQ

Bilag H: Spørgeskema fra Sitecore Japan

Bilag I: Newsletter A

BILAG A

1. Interview med Kim Elsas, COO, Sitecore Corporation

Mødet med Kim Elsas starter ud med en præsentation over Sitecore og Sitecores organisationsdiagram. Herunder kommer Kim Elsas også kort ind på Sitecore Japan og afdelingens opstart. Efterfølgende stiller vi de spørgsmål vi har forberedt til interviewet. I interviewet bliver der refereret til Ditte Sara Jensen og Cecilie Ravnborg når der står "os".

Os: "Du sagde at I startede op her i februar i Japan, hvor langt er I med at få det eksekveret og skal der ansattes flere eller starter I med den japanske CEO Masa...?"

Kim: "Han hedder Masayuki Katayama, men vi kalder ham Masa, men når man møder ham første gang, så kalder man ham Kasayama San, altså efternavn efterfulgt af San. Og hvis man så er meget gode venner, så kan man faktisk, har jeg fundet ud af, eller lidt mere end fjerne, så kan man bruge foran, fordi de bruger mit fornavn og siger Kim San..."

Os: "Ja okay..."

Kim: "...Eller det kan man måske være fordi det bliver for mange s'er, hvis de bruger mit efternavn, så det hedder Elsas San (siger Kim og griner lidt)...ligegyldigt, men øh..."

Os: "Men øh...hvor langt er I med processen..?"

Kim: "Jamen, vi er så langt at vi har...der er kun tre medarbejdere, vi har Masayuke Katayama som er Shacho San, som betyder præsident, og det nævner jeg specifikt, fordi det har noget med kulturen at gøre, og så har vi en Technology Director som hedder Shin Haramizu og så har vi en Technical Manager som hedder Nironao Wakiya ...og så er vi ved at ansætte to nye folk, to salgsmennesker, som øh, som bliver ansat forhåbentlig inden for den næste måneds tid. Så meningen er at vi er seks øh, fem, inden udgangen af vores

finansår som slutter 30. Juni og så bliver der ansat en eller to nye i august/september..."

Os: "Og nu kan vi næsten høre at det er japanere I har ind til videre..?"

Kim: "Øh...det er det..."

Os: "Ja...Øh...er det også jeres intention at resten af staben skal være japanere eller har I et mål om at det skal være en international stab...?"

Kim: "Vores mål er, at det skal være i hvert fald over 90 procent japanere...Øh...det har den enkle årsag, at japanere taler bedre med japanere, end japanere taler med europæere.."

Os: "Ja..."

Kim: "Også af ren sproglige grunde, fordi der er ufattelig få japanere der taler engelsk...Øh...ufattelig få (Kim griner let) har jeg set med selvsyn (siger Kim og griner let igen)...og der er rigtig rigtig mange japanere der taler super godt japansk...og det alene det gør at det er smart, men så er der også det her kulturelle, at de har en god...Øh...de har en bedre kemi, de Øh...tramper ikke rundt i nældeerne som vi andre ville gøre...Øh...der er de her, jeg ved ikke hvor meget I kender til japansk kultur, men der er jo det her med visitkortet der er rigtig vigtigt, det har jeg allerede været lidt inde på (Kim gav os sit visitkort da vi ankom til kontoret, hvor han nævner som følgende) men også måden du afleverer det på og måden du modtager det på, at du ikke bare tager et kort og stopper det ned i en eller anden tilfældig lomme, men at du tager det her kort og så kigger du meget, meget længe og opmærksomt på det..."

Os: "Og opbevarer det bestemt, man kan ikke bare have det i baglommen, vel..?"

Kim: "Nej, i din brystlomme, som er tæt ved hjertet...Øh...som viser et eller andet, som jeg ikke ved hvad er, men et eller andet med at du har respekt for den person der har givet dig kortet...og du siger dit navn, du kan godt give hånd, men du siger dit navn også...Øh...først, hvis du er den der har mindst anciennitet...Øh...og man bukker jo også...Øh...og tilpasser højden efter, altså

jo mere du bukker, jo mere har den anden part...øh...din senior, så der er mange interessante ting...og det tager lang tid at lære, hvis du er europæer og specielt, og så er det simpelthen sproget, du kommer simpelthen ingen vejne, medmindre du kan noget japansk, kan tale japansk..."

Os: "Kan du det (siger vi smilende)..."

Kim: "Nej, men jeg er jo netop heller ikke direktør for Sitecore Japan (siger Kim og griner højlydt)...men Torben som...øh...som øh...pisker rundt derude (Japan) han er begyndt at lære noget Japansk og har, han har, han er sådan meget orientalskagtig i sin væremåde, så derfor er han rigtig populær hos vores partnere i Japan, men det er et selvsyn, hvis du sender en...øh...altså bare der vi havde den ene af vores japanere der var her, og jeg fik sådan helt...øh...jeg vil ikke sige ondt i maven, men jeg følte mig helt dårligt tilpas på et tidspunkt, hvor der var en af vores danskere, som jeg ikke havde nået at fortælle hvordan han skulle gebærde sig, hvor han kom til nærmest...øh...ikke at smide med, men let kaste sit visit kort hen over bordet til japaneren, som I japanske øjne er meget respektløst...men alle de her ting som, hvor man kan komme galt af sted, men det er jo bare, men det her er jo bare overfladen...øh...der er jo mange dybdegående ting som man skal vide, hvis man skal forhandle med japanere også, det har jeg altså prøvet før, hvor...øh...vi sad og forhandlede med nogle japanere, så sad der, godt nok deres chef sad der og så ud som om han sov, vitterligt med lukkede øjne, og så troede jeg at vi var nået til enighed med denne her yngre japaner, men så...øh...til sidst så sagde hans chef, og der var i øvrigt fire andre japanere som ikke sagde noget som helst, og chefen kunne ikke tale engelsk...og så spurgte han så chefen om et eller andet, går jeg ud fra bum, bum, bum...og så til sidst så sagde ham her bare tre sætninger sådan meget...øh...(Kim viser med han tegn som symbol på at det var meget kort og præcist) og så sagde japaneren til mig, den yngre "jamen det vi så er enige om, det er..." og det var så noget helt andet, men som vi godt kunne gå ind på ik', men meget specielt her, og hvis ikke man har prøvet det her, hvis ikke man ved hvordan det hænger sammen...altså hvis du...øh... kommer som for eksempel amerikaner

og går ind på det her kontor i Japan og skal mødes med en højtstående person fra et japansk selskab, og du kommer ind og tramper rundt øh og gør det der med dit visitkort (Kim henviser her med sit kropssprog, til den tidligere nævnte situation, hvor hans danske medarbejder let kaster visitkortet hen til japaneren) og tager hans (japaneren) visitkort og gør sådan her med (Kim lader som om at han stikker et visitkort ned i sin baglomme), så faktisk kan du godt risikere at de ikke vil gøre forretning med dig, fordi det er totalt disrespektfuldt...”

Os: ”Men tager de slet ikke højde for vores kultur..?”

Kim: ”Jo, det gør de, men, men...øh...også meget med at give hånd og de prøver meget og være europæiske...”

Os: ”Okay...”

Kim: ”...men prøver vi når der kommer nogle japanere til os, prøver vi så at tage højde for deres kultur? Nogle af os gør, men der er fandeme mange der ikke gør kan jeg godt sige dig...”

Os: ”Jeg tror...øh...og det er bare mig (Cecilie) der tænker at holdningen er måske, at dem der er gæster i landet, er dem der skal sætte sig ind i værtslandets kultur...og måske har jeg selv været sådan en gang, tror jeg, men det kan også godt være, til dels, at man stadigvæk skal, men jeg synes det skal også gå begge veje, når man skal gøre forretning sammen, det er jo alligevel i begges interesse kan man sige, ik’...”

Kim: ”Helt sikkert...og de har det jo meget det her med partnere, det her med partnerskab, at det tager lang tid at komme tæt, men når først du kommer tæt på dem, så er de der...øh...så har de *trust*, ik’, og det her ord *trust*, det kan I roligt skrive rigtig mange gange i jeres opgave, for det er det, det hele handler om...og ikke du har *trust*, så kan du godt pakke din kuffert og tage hjem igen altså...”

Os: "Øh...lidt noget andet...Øh...kan du kort beskrive hvad jeres indtrængningsstrategi har været i Japan, også sådan internt med hensyn til organisationen..?"

Kim: "Ja altså vi har, vores strategi har været at hvis du kigger på organisationen, det har simpelthen været at finde først topmanden og så lade ham finde folk, og det handler meget om at vi ikke, altså vi har nogle...Øh...vi har en salgsstrategi og vi har en produktstrategi, men hvordan den bliver implementeret i Japan, det er sådan set meget op til dem, fordi at der er, de er skruet sammen på en anden måde i Japan, fordi du har det her *trust*, det vil sige, de her partnere som du har i Japan, de...Øh...de betyder mere for Sitecore Japan end de partnere vi i Danmark, betyder for Sitecore Danmark, hvis I forstår, de er jo super vigtige og vi har været fantastisk heldige at få nogle rigtig gode partnere..."

Os: "Så Øh...det vi lidt hører dig sige er, at I tilpasser til hver marked i nu udvider til eller har det bare været her med Japan..?"

Kim: "Man kan sige vi har en global strategi, men med en lokal implementeringsplan i virkeligheden..."

Os: "...Lidt en glocal..?"

Kim: "Ja det kan man godt sige..."

Os: "Okay...Øh...og hvordan er det gået på de forskellige markeder med at I har lokaliseret implementeringen..?"

Kim: "Altså det er gået rigtig godt, altså, man kan sige at...Øh...Øh...det land, den lokale kultur der har smittet mest af på resten, det er nok måden vi har gjort det på i USA, fordi...Øh...salg og marketing i USA, det er bare...Øh...altså jeg ved ikke hvor meget I kender til den amerikanske kultur..?"

Os: "Ikke sådan indtrængende, men sådan overordnet, ja overordnet..."

Kim: "Ja, okay, de er meget sådan "tju bang" og "her kommer jeg" og der er ikke sådan nogle subtile budskaber, det er bare "vi er the greatest og sådan er

det” og så kører det bare derudad, og vi har en marketingafdeling der kan alle de her awesome, stunning, tremendous, alle de her fantastiske ord, som sådan set er rigtige nok, ik’, men i England der bruger man nogle andre ord og så lader man folk selv opdage, hvor pisse godt det er, det man laver...”

Os: ”Man er lidt mere ydmyg kan man sige, ik’..?”

Kim: ”Mm, meget mere...jeg bryder mig egentlig ikke så om ordet ”ydmyg”, men du lader andre mennesker opdage det, hvor det i USA, det er en generelt mere auto-kommunikation, folk behøver slet ikke tænke, for de får det hele af vide af marketingafdelingen og sælgeren, ik’, ”up front”...og de bliver lidt ”blown away” af alt det her, ik’...og det er amerikansk kultur og sådan er det, og det er fedt nok, jeg synes det er meget fedt, men jeg synes også det er okay i England at gøre det anderledes...også i Danmark er det slet ikke nær så slagkraftigt, og vi kan jo se når vi har vores amerikanske folk fra marketing, når de kommer til Danmark...øh...og holder et indlæg til en partnerkonference eller hvad det nu er...øh...de er vant til at folk i salen deltager meget mere og folk de sådan ”jahhh...” og så står de ligesom og venter på klapsamler og får bare sådan et lille klap (Kim klapper let i hænderne for at illustrere en typisk måde vi danskere reagere på) ”nåh ja, det er fint nok og interessant” og så prøver vi på at sige til dem altså, at det er tegn på at de her danskere synes det er okay og det er godt det du har lavet, men de kører ikke rund med hænderne i vejret og kaster med tingene altså, som de godt kunne gøre i USA, jamen det er jo helt overdrevet...”

Os: ”Jamen de er lidt oppe og køre over sig selv en gang imellem...”

Kim: ”Jamen jo, de er de...”

Os: ”Men man ser det alle steder, deres (amerikanerne) begejstring eller hvad man kan kalde det, engagement måske...øh...men synes du de virker ”selvfede”..?”

Kim: ”Nej, overhovedet ikke, for det er deres, det er jo netop deres kultur ik’, og jeg synes jo heller ikke at Japanerne er kolde, fordi de gør sådan her (Kim

illustrerer et buk) i stedet for og gøre high five...det er bare en anden måde at gøre tingene på, jamen det er så grotesk..."

Os: "Kulturforståelsen er nok essensen i at..."

Kim: "...hold da op ja..."

Os: "...ja, i at kommunikere godt..."

Kim: "Ja, og vi skal stadigvæk...hvis nu at Michael (Sitecores CEO) sad og sagde til japanerne, jamen I skal altså bare gøre fuldstændig som i USA, det gik bare ikke vel...og omvendt, hvis han sagde til amerikanerne "jamen det virker rigtig godt i Japan ikke at sige så meget og være meget meget tilbageholdende ik', det ville aldrig virke i USA...og man kan sige, at Vesteuropa er så en mellemstation, og at overhovedet at skære Vesteuropa over en kam, det kan man jo heller ikke vel...for der er fandeme forskel på Spanien, bare mellem Spanien og Italien er der jo kæmpe forskel...og så til Danmark via Belgien, det er jo helt vildt, det er helt forskelligt..."

Os: "Det virker som om du er ret...øh...kulturforstående, har I forberedt jer på noget kulturforståelse, nogle kurser eller en eller andet art, inden I begyndte det her samarbejde med Japan eller i forbindelse, kan man sige, med det her..?"

Kim: "Jamen vi har lidt...øh...fordi Torben som jeg nævnte før, jeg nævner hans navn mange gange, fordi han har denne her forståelse ved at have rejst rundt, ikke i Japan, men i alle mulige andre orientalske lande, ik'...og han har, han ved...øh...han kender til den her kultur og kan optræde nærmest som en indfødt...øh...i de her lande...og han er så startet med at læse japansk og har så været ude på ambassaden og forskellige steder og har fået det her kulturelle input, som han så har videregivet til os...Michael som er...øh...har overrasket mig helt vildt med hans forståelse og respekt for Japan da han var ude og åbne vores kontor i februar og fuldstændig har levet sig ind og iagttag lidt hvordan de her mennesker gjorde og så gjorde han bare det samme, ikke altså, hvor svært kan det være (siger Kim smilende)...men, men det kan det

godt (tilføjer Kim og griner let)...det forstod han (Michael) fordi han har respekt for de her mennesker, har respekt for deres tusindårige kultur, hvor der kommer sådan nogle latterlige amerikanske plattenslagere, der har to hundrede års historie bag sig og, jamen altså, prøv lige og...dengang samuraiene startede, der var...der løb folk rundt i en eller anden busk i USA, så...og nogle amerikanere kan forstå det der Japan igennem årtusinder og andre fatter det slet ikke, så...men vi prøver at forstå det og vi prøver at lære hele tiden, og samtidig så skal vi jo passe på at det ikke...at vi ikke glemmer at være ledere...øh...og det var faktisk det vi var lidt i gang med i går (Kim referer til et online møde med Masayuki Katayama han kort nævnte ved interviewets start)...at vi lige får strammet op på...okay, det kan godt være at I er japanere, men der så nogle ting der er Sitecore-kulturen, hvor salg, det er nummer et, for det er det vi lever af..."

Os: "Så...øh...jeres ønske eller mål det er stadigvæk at man skal kunne mærke ude i Japan at det er en dansk koncern eller hvordan skal det forstås?...skal det stadigvæk bære præg af nogle danske værdier eller..."

Kim: "Ikke spor danske værdier, men nogle Sitecore værdier, som er sådan noget med at...øh...at vi er ordentlige men vi skal stadigvæk have det sjovt, altså en af vores værdier er "cool and fun"..."

Os: "Cool and fun..?"

Kim: "Ja, altså det amerikanske ord *cool*...Mm..."

Os: "Så det er ikke fordi at det her er bygget op på typisk dansk...øh...hvad typisk dansk nu end er"

Kim: "Nej, overhovedet ikke...det er bygget op af at vi skal være ekstremt resultatorienteret, mere end de fleste danske virksomheder, meget mere, det er resultat, resultat, resultat og så...øh...have det sjovt med at for udviklerne med at lave nogle produkterne som er på forkant med den teknologiske udvikling som er en floskel, men vi er meget innovative og vi har et meget innovativt miljø...øh..."

Os: "Og kommer det sig af noget specielt eller er det bare Michael der er sådan eller hvordan er I kommet dertil..?"

Kim: "Det kommer sig af at...øh...at, at dem der grundlagde virksomheden dengang havde det skide sjovt inden de fik familier og alt sådan noget, ik', de har så alle sammen fået familier siden og så...øh...siger de så hver morgen til sig selv "det skal også være cool and fun" så glem nu alt det her med "jeg skal også hente en unge klokken et eller andet", så fordi "nu er jeg på arbejde og vi skal også have det sjovt og ekstremt resultatorienteret" ..."

Os: "Så det kan man jo egentlig godt sige, at det stemmer jo egentlig rigtig godt overens med den japanske kultur ud fra det jeg (Cecilie) har læst i hvert fald, at de er jo også meget engageret og meget loyale i forhold til deres arbejde, og er ekstremt resultatorienteret og effektive i en grad som mange danskere måske overhovedet ikke er..."

Kim: "Det er rigtig, ekstremt effektive...vi skal bare sikre os at de resultater de går efter, er det som vi også ønsker...og hele tiden spole dem ind på, fordi, de kan godt have som resultat at gøre et eller andet perfekt for eksempel og vente med at gøre nogle af de ting vi gerne vil have dem til, for det er ikke perfekt endnu...det I også skal vide om den japanske kultur, det der perfektionisme..."

Os: "Ja, det er alt overskyggende vel..?"

Kim: "...når du står i undergrunden i Tokyo er det jo fantastisk at deres gennemsnitlige forsinkelse er 6 sekunder på et år, ik', hvor...øh...det jo kører af røven til i Danmark og det her er altså lige halv anden million mennesker på en station om dagen..."

Os: "Jeg (Ditte) læste også med strømafbrydelser, at vi venter gerne en time i Danmark, hvor det bliver klaret inden for et par minutter i Japan..."

Kim: "Ja, fordi det har man altså bare ikke råd til i Japan, så det er en *no* ting, men...og det er jo lækkert på den måde men, hvis for eksempel at jeg, jeg

giver et eksempel og siger at vi har en...øh...jeg ringer til min japanske direktør og siger til ham, nu skal du høre vi har en kunde, et skide spændende kundeemne her, det er godt nok startet i England, en kæmpe stor koncern, som har hovedkontor i Japan og de vil rigtig gerne tale med en japaner som kommer til at være *president* (CEO) for Sitecore i Japan...så siger han (Masa) "det kan jeg ikke" ... "I can't do that" siger han så....så siger jeg "jo, det kan du, fordi...øh...de (kundeemnet) vil gerne have at du ringer til dem" ... "no I am not yet Shacho San (*president*) of Sitecore Japan because we have not launched Sitecore Japan" ...så siger jeg til ham igen "altså prøv nu at høre engang, denne her kunde vil gerne have...han vil gerne ringes op"...det er sådan en 30-millioner/milliarder-dollars-om-året-omsætningsvirksomhed ik'..."de vil gerne ringes op af en fra Sitecore Japan, så ringer vi selvfølgelig til ham" ...og denne her samtale...øh...varede over tre telefonsamtaler, hvor jeg ligesom til sidst sagde at...ordret..."I don't give a fuck...grap the phone and call that guy"...altså for jeg var faktisk ligeglad med om, fordi vi var ved at bygge Sitecore Japan op, det kan godt være at det ikke var lanceret, og det kan godt være at japansk kultur siger et eller andet, men denne her mand han sad som IT direktør for et kæmpe foretagende, han ville ringes op af en japaner fra Sitecore Japan...han vidste godt at Sitecore Japan ikke eksisterede, men han vidste også godt at det var ved at blive etableret og derfor...så kan man godt blive irriteret på en perfektionistisk japaner, ik'...og det er et kultur..."

Os: "...clash der ville noget..."

Kim: "Ja...hvis hans chef så havde været, ikke mig, men en eller anden amerikansk tju bang...øh...salgsdirektør, så var han blevet fyret med det samme, han var røget direkte ud igennem vinduet (siger Kim og griner), så....men det er kulturforskel...fuldstændigt ekstremt..."

Os: "Øh...er det vigtigt sådan, det kan jeg næsten høre, men er det vigtigt for Sitecore generelt at have forståelse for de forskellige kulturer i opererer i...?"

Kim: "Ja, hvad tror du selv (siger Kim og griner)..."

Os: "Ja, meget..."

Kim: "Det er rigtig vigtigt...øh..."

Os: "Også selv om det bare er Sverige tænker jeg (Cecilie), hvor der umiddelbart ikke er den store forskel, men der er jo bare stadig..."

Kim: "...der er, der er stor forskel og det er jo derfor vi har i alle selskaberne har vi lokale mennesker der er...der er ledere...vi har jo ikke sagt jamen her har vi fem danskere og de bliver ikke posted ud for at drive de her selskaber op, vi har lokale folk som taler med lokale mennesker...øh... det er jo heller ikke sådan, selv i USA, det er jo ikke sådan at alle sidder i San Francisco hvor vores hovedkvarter er for USA, de sidder jo i de steder hvor...øh...de sidder i Boston og de sidder i Montreal og alle mulige steder, der hvor kunderne er, for der sgu også til fandens til forskel på ok du er fra San Francisco eller om du er fra et eller andet Minnesota-hul, ik'...altså virkelig virkelig forskel..."

Os: "Hvordan styrer I, altså nu snakker du om Sitecores kultur, når I er så mange forskellige steder og I har landeledere der er lokale, altså lokale landeledere, hvordan styrer I så at det bliver i Sitecore-ånden, tænker jeg (Ditte)..?"

Kim: "Det er et godt spørgsmål...en af vejene er nok at vi har en meget, vi har nogle meget enkle værdier, altså, det er ikke noget med at man skal have en manual for at forstå hvad vi mener...når vi siger for eksempel at vi er...øh...professionelle det synes jeg, det er...øh...nemt at forklare en ny medarbejder at det er vigtigt at du optræder professionelt over for kunderne...øh...for eksempel hvis kunden spørger om et eller andet og du ikke ved det, så i stedet for at komme med en eller anden lang forklaring, hvor du roder dig ud i noget sludder, så siger du "det ved jeg godt nokke ikke det her, men det vil jeg rigtig gerne finde ud af" så optræder man professionelt over for kunderne andre...og altså...vi er...øh...øh...øh altså vi er cool og fun altså både vores produkter er, altså det hvor man kan sige, når nogen ser noget så kan de sige "wow, det fandeme fedt det der" det behøver man jo ikke være Einstein for at forstå...og vi gerne vil have folk, det er mens

vi skaber de her fantastiske resultater, så skal der også være mulighed for at grine, ik', og have det sjovt med alle mulige ting..."

Os: "Og hvordan, for eksempel i Japan tænker jeg (Ditte) giver så også den cool and fun sætning til at minde dem om at de skal have det sjovt eller hvordan modtager de det, tror du..?"

Kim: "Øh...det gør de da, fordi...Øh...vi gør meget ud af at fortælle dem om værdier...Øh...fordi også at de oplever at for eksempel de kan sagtens sidde til et bestyrelsesmøde og grine rigtig meget faktisk, men, så finder de også ud at Øh...skidt for sig og snot for sig ikke fordi, så er der...så når vi til et tidspunkt hvor at Michael henvender sig i denne her (Kim peger på deres online samtaleanlæg der står på bordet) eller jeg gør og siger "prøv nu at høre, det er meget godt det der du gør med at du ansætter fire...Øh...tekniske personer, men som vi ser det lige nu, så mangler du altså nogen der går ud og...Øh...laver en demo af det her software til de kunder der kommer ind på vore webside og gerne vil se hvad det er vi kan" og så siger han "jamen, jamen..." så siger vi "det kan godt være at du kan få alle de teknikere du vil når du har sælgerstaben på plads, ik'..." for manden har allerede to tekniske folk, så det er ikke det han skal, han skal jo have nogle sælgere...og så siger vi så "det er sådan vi gør, det er det der skaber resultater..."

Os: "Vores næste spørgsmål var egentlig om I har sådan et sæt code of conduct I deler ud, men det har I så ikke..?"

Kim: "Vi har en A4 side som er på vores intranet som er med vores brand values...Øh..."

Os: "Og er det så skrevet på nøjagtig samme måde til alle selskaberne eller tilpasser I..."

Kim: "Ja fuldstændig, det er Sitecore værdier...hvordan de skaber resultater selv, altså så længe...så længe du holder dig inden for...Øh...en ordentlig...på dansk er ordet ordentlig *vi opfører os ordentligt* ik', det er et gammeldags udtryk, men det er faktisk skide godt, det vil sige vi snyder ikke folk, vi røvrer ikke

vores medarbejdere, altså vi giver dem, vi giver dem gode vilkår og vi forstår...og hvis vi har lavet en aftale med en eller anden medarbejder at tingene er sådan og sådan, så lever vi op til det...jeg plejer faktisk at give et eksempel på hvordan Sitecore er, jeg var ude og spise med Michael en dag sammen med nogle fyre som var kandidater til noget job...og så får vi regningen og Michael er ekstremt...øh...grundigt altså, ekstremt med...og detaljeorienteret, så han tager regningen og så går han den igennem fra start til finish på en restaurant og så siger han "der står", og det er true story, der står at vi har fået fire flasker mineralvand, og dem stiller de (restauranten) på bordet, men vi har faktisk kun drukket de to, det var sådan nogle store halv anden liters flasker, så siger han så til tjeneren "gider du lige ordne det" og så går tjeneren ud og så kommer Michael længere ned (på regningen) og siger han "hold kæft mand de har sovet i det, de har glemt at vi faktisk har fået to flasker rødvin" så da tjeneren kommer tilbage, så siger han (Michael) "jeg vil bare lige sige at I har lavet endnu en fejl på regningen, I har glemt at putte to flasker rødvin på, vil du være sød at gøre det så vi får en ordentlig regning" og det er for mig sådan set, at tingene skal være i orden og ingen pjat...øh ja...alle bilag her bliver meget grundigt gået igennem, der er ikke nogen her der...øh...det er ikke fordi vi tror at folk snyder, men det er bare meget nemmere at tjekke at tingene er i orden, altså..."

Os: "Ja og være på den sikre side, man kan jo altid..."

Kim: "Kontrol er udmærket...og det ved...det siger jeg også til folk når de bliver ansat...øh...det er ikke sådan så du får alle mulige frynsegoder som ikke er...øh...står i en aftale eller ikke er aftalt mundtligt, du får det som vi aftaler og så skal du ikke købe et eller andet på dit firmakort, som vi heller ikke bruger, vi har fem firmakort, folk køber selv ind, hvis de rejser så...enten er rejsen betalt inden og hotellet betalt inden og så ligger de selv ud eller også ligger de bare selv ud, det må de selv bestemme...der er ikke noget med...øh...karl smart...det her med at slå ud med arme og ben, en tur til Dubai med Stein Bagger...det er meget fjernt fra alt og det har ikke noget

med Stein Bagger, så men sådan er det...og der har været nogle sådan på et tidspunkt som har misbrugt de her systemer og de er her så ikke mere..."

Os: "Øh...så jeres videreførelse af virksomheden og Sitecores vision og mission går det så igennem, hvordan, sætter I jer så ned med lederne eller hvordan gør I det egentlig rent praktisk og siger nu skal du fortælle dine medarbejdere det på en måde så de modtager det rigtig, fordi...Øh...så de arbejder ud fra jeres vision og mission...?...nu tænker vi jo teoretisk hele tiden og så har vi jo lært at danskerne eller schweizere modtager de her visioner og værdier, værdisæt som virksomheden har på deres måde så man kan tilpasse fordi vi vil gerne være individualistiske og det skal være *jeg* synes det er sjovt, men hvor, i hvert fald filippinere skal bare have nogle ordre faktisk og så følger de dem slavisk..."

Kim: "Ja..."

Os: "...så hvordan får I sådan videreført det..?"

Kim: "Så gør vi jo det at vi...Øh...vi får en leder i hvert kontor som er...som har den kultur og vi kommer så med Sitecore værdierne og sådan ser de ud i alle landende, men selvfølgelig leder, implementere dem i dit land skal jo hænge sammen med din kultur og de medarbejdere du har..."

Os: "Så det er bare ledernes opgave..?"

Kim: "Det er ledernes ansvar...men værdierne er de samme..."

Os: "Ja, for at det bliver kommunikeret ud på samme vis...men hvordan kontrollere I så at de egentlig holder sig til det, altså i organisationen, sådan så I føler at det gør sig gældende at det er Sitecores værdier..."

Kim: "Det gør vi på...i virkeligheden på mange måder, men ikke på formaliseret måde, vi gør det først ved at se på resultaterne, det ser vi altid på, altså og det er...på den måde er det meget amerikansk agtig altså "if you make your number you can speak og ellers så shut up" altså det er sådan at verden er skruet sammen i USA og i sådan en virksomhed som denne her,

altså...øh...det er ekstrem barsk vi har for eksempel et selskab i Sverige som ikke kører super godt endnu og vi har en direktør som har været der i halv andet år og som er ved at få banket det op, han kommer aldrig nogensinde med forslag til hvordan tingene skal...øh..."jeg vil gerne have at I lave det her om"...jeg vil gerne have at I gør sådan og sådan"...aldrig, det ved han at han kan gøre den dag han når sit budget og mere til, altså så barsk er det (Kim griner let)..."

Os: "Der er ingen kære mor der..."

Kim: "Nej, men så kan man sige en anden måde vi gør det på, det er en mere holistisk måde, at vi kigger på...øh...for eksempel de ordre der kommer ind i vores ordresystem, vi sælger jo noget der er enormt diffust, vi sælger en ret til at bruge vores software og det er meget diffust og det er jo ikke noget vi sender i en pakke til folk, de får en...øh...de kan downloade en licensnøgle som gør at de kan bruge softwaren som de så også kan downloade fra et andet sted og der sidder to gutter og styre det, og den ene er vores CEO og den anden er vores Vice President som også er en af grundlæggerne, og de sidder på de der systemer og der er ikke nogen der kan voldtage systemet fordi de sidder som garant for at dem der...dem...vores salgsselskab kommer og siger "vi har solgt denne her licens" de ligger den ind i licenssystemet men det skal godkendes og der kan man sige, der er en hel masse værdier som man kan se de bliver overholdt i den tekst der står derinde...man kan se hvor meget rabat der er givet, man kan se...øh...vi har som der hedder en purpose tekst som er...at denne her licens giver dig kære bruger ret til at gøre det og det og det med vores opskrift og der kan man se at der er nogle værdier om ordentlighed for eksempel der bliver overholdt og professionalisme ...er det skrevet står det på en ordentlig måde har de...i nogle tilfælde går de igennem advokater og sådan noget, er det ordentligt...og der kan man også se at der ikke er nogen der snyder kunderne, men også at der ikke er nogle kunder der snyder os..."

Os: "Ja, det går begge veje..."

Kim: "Ja, det gør det, fordi det er jo super nemt at på overfladen og snyde os ik', fordi, jamen...øh...det kan godt være at din software kun må brugestil det og det og det, men nu har "vi" altså brugt den til alle vores datterselskaber o USA selvom der ikke er nogen der ved det og det kan godt være svært at se for os ik'...hvis der står i teksten at det må det ikke og vi så opdager det, så har vi en kedelig ting...så er vi blevet snydt..."

Os: "Er der en fællesnævner for de ledere I ansætter rundt omkring i Sitecore, altså er der nogle bestemte kriterier de skal have, som kendetegner Sitecore..?"

Kim: "Ja, altså ja det er der faktisk, men igen nogle...øh...det er ikke særlig teoretisk det er ekstremt pragmatisk altså de skal være resultatorienteret så de er fuldstændig blå i hovedet, altså virkelig, altså det er den første ting og dermed at kunne sælge, altså ikke nødvendigvis at være sælger, men de skal kunne sælge budskaber til netop medarbejdere, så de får nogle medarbejdere som er...øh..."

Os: "Som motiveres af den (lederen)..?"

Kim: "Ja, lige præcis, det skal være en leder skikkelse, det skal ikke være en administrator, men en lederskikkelse...øh...der kan motivere dem...stille sig op på en ølkasse når der er personalemøde, også når der kun er tre medarbejdere..."

Os: "Transformational leader tænker jeg (Ditte)..."

Kim: "Ja..."

Os: "Ja, der kom lige noget teori på..."

Kim: "Ja og det er jo fint at kunne hægte det op på noget teori..øh..."

Os: "Ja, interessant, for sådan at det lige umiddelbart er salg der er i højsædet og at så alligevel siger at vi (Sitecore) skal have en leder der driver vores folk og så meget bare koordinere hvad skal gøre..."

Kim: "Ja, det er 'walk the talk' kan jeg godt sige jer, for at bruge noget andet...hvis du ser for eksempel Bjarne som er direktør i USA, han er dansker men, men han er hundrede procent amerikaner selvom han har boet 13 år i Japan...men hvis du ser ham på sådan et stort...vi har noget der hedder Gartner som er sådan en stort konsulent-biks som der laver nogle meget meget højtprofilerede events...eller kald det hvad I vil...seminar og sådan noget, hvor IT direktører fra hele verden kommer simpelthen og ser ham, dem der er sponsorer for sådan nogle events, der har vi sådan en booth, en stand, og når der går nogen forbi eller er bare i nærheden, så er han ude og tage fat i dem på en utrolig positiv måde "how can I help you" og jeg ved ikke hvad "have you seen our..." og alle mulige ting ikke..."

Os: "Så går han lige i kødet på dem..?"

Kim: "Direkte i kødet på dem ik', og ser alle de sælgere ham ik', selvom han ikke, han har ikke noget at gøre med sælgerne til daglig men han har en salgsdirektør, men de siger "hold da kæft, det er vores CEO her der pisiker rundt på en gang i Boston efter nogle kundeemner...hold da op, den her virksomhed, den er godt nok salgsorienteret..."

Os: "De er fremme i skoene..."

Kim: "Ja og salgsorienteret..."

Os: "Øh..."

Kim: "I spurgte til...Øh..."

Os: "Ledere...og nogle fællesnævne..."

Kim: "Ja, og så...Øh...folk de knokler røven ud af bukserne altså...det sådan...altså hvis du kigger rundt omkring i verden, der hvor du har mest succes det er der hvor folk arbejder mest og er mest resultatorienteret...og det er så simpelt altså. Vi har...Øh...nogle har ansat nogle mennesker på et tidspunkt i Sitecore, hvor man tænkte "nåh ja, nu er vi også blevet lidt større nu skal nok have nogen der er...også kan lidt om at holde sammen og informere på kryds og

tværs"...mere administratorer end egentlige *front runners* ik'...altså det kører bare slet ikke altså, de bliver nødt til at blive omskolet, eller lavet noget andet i vores firma eller forlade det altså...og jeg kan simpelthen skræmme livet af en ansøger i løbet af...øh...ti minutter...øh...for jeg tager simpelthen for start, hvis det skal være en sælger-agtig person eller leder, så starter jeg simpelthen med at sige at hvis ikke du arbejder til du er blå i hovedet, hvis ikke du vågner hver morgen og siger "Sitecore, resultater, sælger...vi skal i gang her" så kan du lige så godt...øh...så bliver det en kedelig oplevelse at være her ik', man kan lige så godt være ærlig...øh...og så siger de ja "det her det tænder jeg på" og så siger jeg "du skal bare være helt sikker fordi du får virkelig et dårligt liv, hvis du siger ja til noget du ikke, altså hvis du lyver og siger at du er sådan, hvis ikke du er sådan...det har vi også prøvet at have nogen som virkelig øh...jeg har været med til at ansætte nogen i Australien og det er lidt sværere at have dem med på sådan noget telekonference (online samtaleanlæg) og mærke hvordan de egentlig er...men jeg har sagt sådan at de ser sgu rigtig gode ud og hvor direktørerne havde sagt super og sådan noget og fuld fart...og så var der bare ikke fuld fart når de kom i gang..."

Os: "Er I med her, det kan godt være at du har svaret på det tidligere, fra Danmark med alle beslutninger om rekruttering og ledere i de andre afdelinger også helt ned til bunden af organisationen...eller nu med den japanske leder og så står for resten af rekrutteringen til firmaet eller er I med over alle..?"

Kim: "I Japan er jeg med hele tiden og i Australien er jeg med, i USA og England er vi ikke med overhovedet, det kører de selv..."

Os: "Det er lidt forskelligt fra..?"

Kim: "Ja, det hvor de har mest erfaring, altså i Australien for eksempel har vi gut, en skide dygtig gut på 28 år som er direktør for Australien med et kæmpe budget og knokler døgnets 24 timer, men han har ikke så meget erfaring endnu inden for organisation, så der har vi en masse sparring med ham...i England har vi en gut der er leder som er...som sjovt nok også er dansker,

men helt tilfældigt, som har 30 års erfaring, han har været leder af virksomheder med to-tre hundrede ansatte altså, ham behøver vi ikke hjælpe med hvordan de ansætter folk eller hvordan de får den rigtige Sitecore indkodning eller hjernevask eller hvad du vil kalde det (siger Kim vi griner alle tre)..."

Os: "Er I lige så, nu skal jeg passe på med hvad jeg siger, er I lige så stringente med dem der er under lederne, altså bunden igen, dem der er i bunden af organisationen i forhold til ansættelse eller er det bare at lederne ligesom lever op til de kriterier I stiller så de kan få motiveret resten af personalet..?"

Kim: "Altså man kan sige det er en ekstrem flad organisation..."

Os: "Og er det globalt..?"

Kim: "Ja, det er det, vi har ikke ret mange led...og for eksempel ham der er direktør i USA, han snakker med Michael et par gange om ugen, men kører sin forretning fuldstændig, altså fuldstændig som var det hans egen ik', og det er det som folk gør inden for de her rammer vi har, inden for de her...med de værdier vi har, så føler folk at de har deres egen forretning, ham Phil i Australien han er sig selv, men han spørger bare når der er noget han gerne vil have sparring omkring, så kommer han selv og spørger om det...så er der et månedligt møde, hvor vi kører igennem nogle ting, hvor han får udvidet sine rammer, hvis de skal udvides...han siger "jeg kunne godt tænke mig at ansætte tre nye mand" så siger jeg "hvad for en type og hvordan passer de ind, har du tænkt på det?" og sådan noget og så går det ellers bare videre..."

Os: "Nu siger I at I er meget flade I jeres organisationsstruktur..."

Kim: "Ja..."

Os: "...hvordan tror du det kommer til at fungere i Japan, hvor de måske har tendens til at være meget hierarkiske..?"

Kim: "Det er et meget meget interessant spørgsmål...øh...fordi...øh...de har...der er tre medarbejdere nu ik'...og de har tre lag i organisationen (siger Kim og griner lidt) dernede ik'...øh...og det har jeg også snakket lidt med ham Masa om derude, at nu er det jo ikke sådan så han skal opbygge et imperium af lagkager og altså (Kim griner igen) fordi det kan vi jo slet ikke holde ud..."

Os: "Det er ikke i Sitecores ånd..?"

Kim: "Overhovedet ikke...så han har...øh...fuldstændig, der er fuldstændig frit slag for hans medarbejdere at...eller...begge medarbejdere, også ham der er aller nederst...øh...han ringer til mig og han skriver til Michael...der er slet ikke noget...øh..."

Os: "Altså hvordan...ved du hvordan intern at de lige som kommunikerer sammen og hvordan det så skal foregå når der kommer nogle flere ansatte..?"

Kim: "Ja...øh..."

Os: "...om de så får lov til at køre det her hierarki som de er vant til eller..?"

Kim: "De får lov til at køre deres hierarki, men...øh...det kan også være sådan at Shacho San skal kunne tale med andre end folk på hans niveau i andre virksomheder...han bliver lige som nødt til at kunne rykke lidt ned, for det altså en lille snoldet latterlig virksomhed i Japan ik'...tre medarbejdere er jo ingenting, vel...og heller ikke når der bliver ti (medarbejdere)...så det er...han bliver nødt til også, og specielt nu her og tage denne her lidt salgsrolle på sig ik'..."

Os: "At kommunikere på tværs af..."

Kim: "Ja...så han godt kan tale med en som sælgerne normalvis taler med i en anden virksomhed ik'...og det bliver han simpelthen nødt til...øh...og det er vigtig...og måske kan blive et problem"

Os: "Ja...har I egentlig nogensinde haft problemer med det her, de her kultur clashes og hvor det er blevet til konflikter fordi I bare har misforstået

hinanden ligesom der kunne være sket med Japan, hvis nu du ikke havde sat dig ind i hvordan du skulle opføre dig..?”

Kim: ”Jamen jeg tror ikke du kan sætte dig nok ind i Japan til at undgå kultur clashes, det tror jeg helt ærligt ikke...”

Os: ”Men hvor det så har udviklet sig til en decideret konflikt, har I prøvet det i nogle af landene...hvor at det er gået helt galt...hvor I ligesom fik rette op på det, men hvor det gik helt galt..?”

Kim: ”Jamen altså jeg har jo...øh...jeg har jo haft i Japan altså med ham (Masayuki Katayama)...”

Os: ”Blandt andet telefonopkaldet tænker jeg (Ditte)...”

Kim: ”Ja, og flere andre gange, hvor...hvor også nogen har sagt til mig at ”nu skal du også regne med at han (Masayuki Katayama) er japaner, så du må ikke skælde ham ud, for så taber han ansigt” og så har jeg så sagt, jamen altså, jeg bliver jo nødt til at få manden til at gøre det...lige præcis det her bliver jeg nødt til at få manden til at gøre...jeg har prøvet at anskueliggøre for ham at det er smart at gøre det...men det kunne han ikke forstå...eller ville ikke forstå vel (Kim griner lidt) og jeg ved...og det er meget få ting jeg er så firkantet med, men det er fordi at jeg VED at det er det rigtige at gøre og når du ved det, så bliver den anden mand nødt til at på en eller anden måde respektere ”okay ham her Kim, lige det her har han prøvet hundrede gange før, selv i Japan ved han sgu nok et eller andet, så jeg gør det bare ik” ...og det der clash, det...øh...kommer vi til at få masser af gange...”

Os: ”Tror I måske at der kunne være...øh...jeg tænker lidt for os måske en mulighed for ligesom at gå ind og se på hvordan man måske alligevel kan undgå clashes og stadigvæk få sit...øh...for ham (Masa) til at gøre de her ting...det kunne jo være et ønske scenarie...(siger Ditte og Cecilie og Ditte griner)...”

Kim: "Ja, prøv at give mig opskriften (Kim griner) ...jeg ønsker jo ikke at stå og råbe ind i en telefon vel og blive...jeg bliver aldrig hidsig, det gør jeg virkelig ikke, men..."

Os: "Frustration er nok det der ligger til grund for at I (Kim og Masa) lige..?"

Kim: "Ja..."så hør dog for helvede efter hvad jeg siger altså" (Kim griner)...eller prøv og bare...prøv at forstå hvad det er jeg siger, fordi...og det er ikke fordi at jeg er chef at jeg siger at det jeg siger er rigtigt, det er fordi at det giver mening...og har erfaring...og jeg har sagt det så mange gange, så det må være rigtig (siger Kim og griner lidt igen)..."

Os: "Ja, selvfølgelig...(vi griner)...har du så gjort et eller andet eller har der været eller andet hvor du så har genoprettet jeres forhold...der har måske været et lille brud...ikke nok til at han (Masayuki Katayama) siger at "nu gider jeg ikke mere"..?"

Kim: "Jamen så...jamen nej der har...eller ja det har jeg..."

Os: "Eller har det bare kørt videre af sig selv og så..?"

Kim: "Nej nej, det har ikke bare kørt videre af sig selv, fordi jeg har så...øh...ringet til ham (Masayuki Katayama) igen...øh...når jeg var rolig og han havde gjort det jeg havde bedt ham om, så har jeg ringet til ham og så har jeg sagt...øh..."jeg kan godt forstå hvordan du...øh...tænker og føler når der er sådan nogle ting oppe og vende, hvor vi ikke er enige om hvordan man skal gribe det an, men du må også prøve at forstå, eller jeg prøvede at forstå dig, fordi du har en anden kultur, men du må også forstå at det er vigtigt at du også prøver at forstå Sitecore" siger jeg så, fordi det er så Sitecore jeg repræsenterer ik'..."at vi (Sitecore)...øh...og det bliver du (Masayuki Katayama) også nødt til at forstå og...øh...jeg håber ikke at jeg er ved at...øh...den samtale vi har haft, jeg håber ikke at det har ødelagt noget for dig, for hvis det har, så synes jeg at vi skal tale om det fordi...øh...vores forhold skal jo være baseret på gensidig respekt og...bum bum bum...altså sådan rigtigt...øh..."

Os: "Så har du ligesom kørt sådan en "smørre" for at ligesom rede den..?"

Kim: "...få ham tilbage på banen ik'...også så han ikke føler at han har tabt ansigt..."

Os: "Sådan ligesom genopbygger..."

Kim: "Ja, lige præcis ik'..."

Os: "Okay...men det kunne jo være meget godt hvis man ikke skulle helt derud ik', tænker jeg (Ditte) lige umiddelbart..."

Kim: "Jo jo..."

Os: "at det bliver en nødvendighed ligesom at understrege at det her skal vi (Sitecore) gøre og sådan er det bare...vi har en deadline for...og der sidder en person med flere milliarder i lommen der er interesseret i os (Sitecore) og derfor skal du (Masayuki Katayama) snakke med ham nu...øh...men det kunne være fedt at man så kunne gøre det og måske gøre det mere hierarkisk i den forbindelse...altså...jeg ved det ikke...nu brain stormer jeg også bare..."

Kim: "Ved I hvad det ultra morsomme var, at den mand han (Masayuki Katayama) skulle ringe til, det kunne man ikke se på hans navn...øh...men han var dansker (det var en engelsk virksomhed der havde kontaktet Sitecore, som vi her taler om, hvor de gerne ville tale med den japanske afdeling i Sitecore)..."

Os: "Nå..."

Kim: "Det var så latterligt altså (Kim griner) og det var der havde bedt om...vi vidste bare ikke at der var en dansker, vi vidste ikke at han havde bedt om at blive ringet op...jeg fik først en mail senere med hans navn og hans telefonnummer og så stod der Peter Dicksen hed han, så tænkte jeg "nå' okay, det var sgu da sjovt"...nå, men never mind...men konflikter blandt...kultur clash...i går så sidder vi her...øh...klokken...øh...09:30, der havde vi nemlig aftalt at vi skulle have bestyrelsesmøde (med Sitecore Japan)...så har vi...øh...Michael han sad herinde (Kim peger over på Michaels kontor overfor (de har glasdøre til deres kontorlokaler)...) og Lars som er...øh...vice president for technical marketing og vores finans...øh...manager

som er Dorte, vi sidder alle her klar til at holde møde (online møde) med ham (Masayuki Katayama) og mødet det kom så først til at starte 21 minutter efter at det var planlagt, fordi han (Masayuki Katayama) havde et andet møde...og så tænkte jeg inde i mig selv "du er japaner, hvad fanden sker der her?" og Lars han sagde "når han nu kommer på, så starter du med at give ham Nordeuropas største skideballe" og så sagde jeg "nej det gør jeg ikke, han får lov til at sige undskyld og så kører vi mødet og så tager jeg det bagefter" og det er så i dag, det skal jeg gøre her når vi er færdige..."

Os: "Ja..."

Kim: "Så går jeg hen, så ringer jeg til ham og så siger jeg "Masayuki vi har vores...øh...opfølgning på bestyrelsesmødet i går...øh...da vi...øh...og så starter jeg med at sige at...øh..." Sitecorekulturen er på den måde, at når det står kalenderen at vi holder møde kl.09:30 og vi har forskellige deltagere til mødet, det kan godt være at der er sket et eller andet at du ikke kan være der eller ikke kan være online eller din telefon er gået i stykker, what ever, så skal vi bare have den besked...om at mødet er udsat eller at du er forhindret eller et eller andet, for ellers sidder vi her og spiller vores tid og er fuldstændig til grin" hvilket vi var...øh...i lang tid ik'..."

Os: "Men det er vel også ret atypisk, ud fra det jeg (Cecilie) har læst...det er ligesom med bussen"

Kim: "Fuldstændig...ja og den køre jo ikke med 10:30 den køre med 10:32 eller 10:31 der...og så kører den også der ik'..."

Os: "Ja..."

Kim: "og det har også været sådan med rigtig mange ting at...øh...der...der...da jeg var i Japan for en måned siden eller for halv anden måned siden eller hvad det var, der var også en plan, hvor jeg stod, han (Masayuki Katayama) kom og hentede mig på hotellet kl.09:48, fordi så kunne vi nå hen der og så kunne vi tage toget sådan og sådan...øh...jeg tænkte "hvad sker der" og der var han der hver gang, der var intet....og her (til bestyrelsesmødet) kommer han så

dryssende 20 minutter efter og så siger han "I'm so sorry I had a meeting with og så tror jeg han sagde Shin Haramizu som er en af vores medarbejdere ik'...så...hvad fanden gør vi (Sitecore) altså...ik' (Kim griner let)...Men så fortalte Torben mig efterfølgende, at han har oplevet nogle gang at når det var internt, så var der ligesom ikke, fordi han (Masayuki Katayama) han jo er Shacho San han er jo president og tilsyneladende kan han så bestemme, at et møde der skal starte 09:30 først starter 09:50, hvis det passer ham...så..."

Os: "Ja, okay..."

Kim: "Men det skal han så ikke gøre her (i Sitecore) der skal han så lære at den kultur bruger vi ikke her..."

Os: "Okay, så internt kan de godt finde på at slække lidt på..?"

Kim: "Ja, fordi der har Torben to gange stået og ventet på at komme ind på kontoret, hvor de havde en aftale og han sagde "det her er japanere, hvad fanden sker der?" (Kim griner)

Os: "Det er måske der hvor de så...ja på grund af deres titel, føler at de har magt..."

Kim: "Ja, ubevidst måske eller hvad ved jeg...men det vil vi have bevidstgjort rigtig meget at det har han så ikke (Kim griner) fordi...og aller mest for hans egen skyld, fordi hvordan tror I ikke det virker...øh...for eksempel på en gut som Michael som har nok at lave i løbet af sådan en dag og...øh...har sat en halv anden time af lige præcis til det her (bestyrelsesmødet) og der skal folk sgu tale hurtigt, de skal have tænkt sig om inden, fordi eller...og så, at der går 20 minutter inden mødet starter...man starter ikke med at...øh...bestyrelsesmedlemmerne sidder her og giver high five fordi at der sidder en eller anden mongol nede i Japan og ikke er der til tiden ik', altså (Kim smiler og vi griner)...nej..."

Os: "Ditte: Cecilie er der flere spørgsmål? Ja, jeg har lige et par spørgsmål...øh...nu når vi sad og talte alle de der kultur clashes og

konflikter...øh...får I så'en undervist i...det er måske nok lige formelt nok, men altså sender I de udenlandske ansatte I har rundt omkring i verden, ind i den danske kultur så de forstår jer som ligesom er hovedsædet eller..?"

Kim: "Nej...fordi vi er ikke dansk hovedsæde som sådan, vi er Sitecore ik', og så er der nogle lokale ting, nogle lokale selskaber, hvor vi lokaliserer...øh...tingene...blandt andet med sprog, men også med kultur ik', men Sitecore Danmark er en selvstændig virksomhed og har budgetter og regnskaber og sådan noget, fuldstændig separat fra Sitecore Corporation, Sitecore Corporation er en global virksomhed, som...hvor noget af den ligger i Danmark, hovedsædet, men vi har en del, vi har...60, ja vi har flere medarbejdere i Ukraine end vi har i Danmark..."

Os: "Okay..."

Kim: "vi har langt flere, jeg tror vi har 70 medarbejdere i Ukraine..."

Os: "Okay, så på det punkt kan man sige, at der er det bare tilfældigt at du lige er dansker..?"

Kim: "Fuldstændig...og det...ellers kan du (man) heller aldrig blive en global...øh...spiller...altså hvis Grundfoss...øh...tog alle folk til Danmark fra...fra...øh...Kina for eksempel og sagde "nu skal I høre, det her er the Danish way altså....øh..."

Os: "Fordi det Jysk gør, det er bare "the Jysk way" og det er over hele linien ik'...og de tilpsser ingenting..."

Kim: "Nej, men det...nej det er rigtigt..."

Os: "Men...og hvor godt det kører det ved jeg (Cecilie) ikke..."

Kim: "Nej, men sådan kan ting jo godt køre godt, men det ville ikke kunne køre godt i et business to business som det her, når det globalt, det kan du simpelthen ikke...men det jo nogle...øh...jeg kan så sige med sikkerhed...øh...at nogle af Lars Larsen reklamerne ik', hvis du kører dem i

England nogle af dem...du får aldrig folk ind og købe noget som helst, fordi de er bare...er du sindssyg altså...øh..."

Os: "Nej, men organisationen skal jeg (Ditte) så...nu har jeg nemlig lavet en opgave om JYSK, det er i organisationen, medarbejdere det er det implementerer direkte, men reklamer og så videre det tilpasser de faktisk..."

Kim: "Ja...og det jo det, det er jo vinduet mod din kunde..."

Os: "Ja, må...må jeg (Ditte) lige hurtigt tilføje et spørgsmål...?...hvad hedder det...øh...nu har I de her, Sitecores værdier, det her A4 ark, som I sender ud til...øh..."

Kim: "Ja, nej vi sender dem ikke ud, vi...øh...vi gennemgår dem..."

Os: "I gennemgår dem..."

Kim: "Meget grundigt ja..."

Os: "Det som jeg (Ditte)...det som jeg er nysgerrig på det er, fordi et eller andet sted fra stammer de her værdier, er det...er der...har de grundpille i noget dansk fra jer, altså dem der har stiftet Sitecore, altså er der nogle værdier som måske ikke ville være opfundet hvis det var i USA de havde siddet og sammensat det her værdisæt for Sitecore..?"

Kim: "Øh...man kan sige at det er en blanding, fordi værdierne er ligesom kommet undervejs...øh..."

Os: "Ja..."

Kim: "Øh...øh...dengang de startede var der ingen værdier, altså det har man jo ikke, der har man måske nogle inde i hovedet, men det er jo ikke nogle man har skrevet ned to mand der starter en virksomhed, vel..."

Os: "Nej..."

Kim: "Øh...så når man bliver lidt større, så tænker du "ja det bør vi også, vi bør også have nogle værdier, ik'" og så får man typisk på et tidspunkt en

konsulent ind som skal finde ud af, hvad er de rigtige værdier er ik'...og det har vi også haft her faktisk...ja...øh...men igen gjorde vi det ud fra, når folk kiggede på os, hvad var det så for nogle værdier vi havde, frem for, hvad er det for nogle værdier vi gerne vil køre ud over disken ikke...så vi havde faktisk, det er så før min tid igen, en amerikaner, en dansk boende amerikaner til at hjælpe med at finde ud af...en der oven i købet er i bestyrelsen...øh...for Sitecore, som er en skide dygtig fyr, han fornemmede bare, jamen de værdier jeg synes I har, der er for eksempel det der og *your products are savvy* ...kender I det amerikanske ord *savvy*, det er sådan et meget fedt ord..."

Os: "Ja..."

Kim: "Øh...nu skal jeg lige tænke hvad vi ellers...hvad vi ellers har af værdier (Kim griner)..."

Os: "Er det noget vi kan få lov at se..?"

Kim: "Ja, det er det.."

Os: "Eller få lov at få..?"

Kim: "Ja, jeg kan sende det til jer..."

Os: "Men det er sjovt, for jeg (Cecilie) tænker nemlig bare at...øh...hvis nu vi, vi kan jo ikke lade være at tænke teoretisk ud fra hvordan vi er blevet "opdraget" på vores studie...men...øh...der kan man aldrig rigtig slippe sin kultur, det som man...sin mentalitet, selvom man har erfaringer fra andre steder, men du vil jo altid tale med din danske stemme, hvis man kan sige det sådan..."

Kim: "Ja..."

Os: "Er der nogen der mener...ja, er der nogle teoretikere der siger...men altså, nu vi I så en udefrakommende, som ikke var dansker, til at se...hvad han synes at I havde af værdier..."

Kim: "Ja, men altså...Michael han..."

Os: "Men ellers, hvis I selv skulle sidde, så tænker jeg (Cecilie) bare om det ville...om det ikke ville være svært...det er bare en filosofi....om det ikke ville være svært, at det ikke ville være dansk...og hvad dansk så er, det er så en ny...det er visionen kan man sige..."

Kim: "Det er sgu ikke dansk altså...Michael er mere amerikaner end han er dansk, han har boet en masse år i USA...øh...så har vi en...øh...vi har nogle ukrainere her altid, vi har en Irlænder, vi har en inder, vi har en...øh...englænder, vi har flere amerikanere..."

Os: "...super internationale..?"

Kim: "...vi har...ja, vi har også nogle andre jeg ikke lige kan..."

Os: "Og det var her i Danmark..?"

Kim: "Ja, det var...de sidder her...øh...så der er ikke en skid...øh...der sidder flere danskere i Sitecore Corporation end der er englændere...øh...men der er ikke nødvendigvis flere danskere end der er ikke-danskere..."

Os: "Ja.."

Kim: "Det tror jeg faktisk ikke der er..."

Os: "Nej..."

Kim: "og man kan sige...øh...hvad fanden skal jeg sige med den nationale altså...øh...vi vælger ikke nogle medarbejdere, hvor deres nationalitet overhovedet kommer i spil..."

Os: "Nej, det er kun deres kompetencer I kigger på..?"

Kim: "Det er kun deres kompetencer, om de er resultatorienterede og de har...øh..."

Os: "Ja, set ud fra jeres kriterier..."

Kim: "Ja, ud fra vores værdier ik'...så om de kommer fra et eller andet...hvis bare de...og de behøver heller ikke at kunne tale dansk sådan set..."

Os: "Nej..."

Kim: "Vi har flere der ikke kan tale dansk..."

Os: "Okay...ja, I talte lige engelsk ude i køkkenet..."

Kim: "Ja, hun (køkkenpersonalet) taler ikke dansk...vi har en englænder som øh...ja, nu er han så flyttet til Malmö...så hvis han siger et eller andet...øh...der er ingen der kan forstå ham, så er det engelsk accent, skånsk accent om du vil...ja, og du (englænderen) kan godt droppe det der, bare tal engelsk, og hvis du skal øve dig på svensk, så må du gøre det i Sverige"...ej vi driller ham bare lidt ik'...(vi griner alle tre)...for det er håbløst..."

Os: "Ja, svensk kan godt være svært at forstå..."

Kim: "Det er skide svært, især når det er en englænder der prøver at tale svensk altså (vi griner alle tre)...og hvad har vi ellers, så har vi sgu også nogle andre nationaliteter, jeg kan ikke lige...øh..."

Os: "Altså jeg (Ditte) vil...jeg vil høre dig Kim (Ditte griner lidt)...øh...Cecilie og jeg vi...øh...vi øh...kunne rigtig godt tænke os, hvis I har noget på skrift, noget vi kan læse, noget om jer... noget ligesom jeg skrev til dig...noget som ikke står på hjemmesiden, som kunne være interessant for os i denne her sammenhæng..."

Kim: "Øh...ja, nu tænker jeg på sådan noget som...øh...jeg tænker på...øh...vi har nogle ting på vores intranet som kunne være relevante...øh...for eksempel vores sales commandments kalder vi dem oven i købet...dem kan jeg give dig...jeg kan kigge på intranettet og se hvad jeg kan finde af sjove ting..."

Herefter taler vi om opgaven for blandt andet at forventningsafstemme, fra de begge parter, hvad vi vil lægge vægt på og hvad det er vi gerne vil komme frem til.

BILAG B

2. interview med Kim Elsas, COO, Sitecore Corporation

Interviewet er delt op i tre emner 1)Kims personlige opfattelse af kerneværdierne, 2)kerneværdierne generelt (Sitecores formål med kerneværdierne) og 3)kommunikationen.

Os: Hvad er kerneværdier for dig? Brand values.

Kim: Det er nogle værdier som beskriver det som vi er, altså det som vi gerne vil være også, og det som vi hele tiden, nogle af os, tænker over, om tingene nu hænger sammen med de kerneværdier...

Os: Ja...

Kim: Jeg tror det er en meget god måde...og...både en beskrivelse af, men også en retning for alle medarbejdere.

Os: Ja, Så noget der sådan kan guide og inspirere?

Kim: Ja, for eksempel, hvis nogle af vores medarbejdere siger "det der *cool and fun*, hvad er det egentlig for noget?", og så kan de jo spørge, og finde ud af, så kan man få en dialog om det...fordi handler lidt at vi ikke skal være specielt kedelige og det er også noget vi, når vi ansætter mennesker, så kigger vi også på, selvfølgelig fortæller vi dem værdierne, vi bruger dem også til at se, passer de her mennesker i det her værdisæt vi har.

Os: Ok, interessant. Det næste spørgsmål har du lidt svaret på nu, for det er nemlig, hvorfor har en virksomhed kerneværdier?

Kim: Ja, det er jo både at have en retning, men det er også at have noget der beskriver hvordan vi er og hvordan vi gerne vil have at de mennesker vi gerne vil tiltrække, hvordan de også skal være og leve op til de her kerneværdier.

Os: Så opfattelsen ud ad til og ind ad til af jer som virksomhed?

Kim: Ja

Os: Hvordan opfatter du jeres kerneværdier?

Kim: Nok mest som noget der beskriver ånden. Hvis du ser på værdierne, så er der nogle den er sådan lidt flimsy nogle ik', hvis vi havde haft et traditionelt organisationsudviklingsbureau til at hjælpe os, jamen så havde de set anderledes ud, så havde det typisk været sådan noget mere med "vi respekterer...bla bla bla" og sådan noget, hinandens tid for eksempel, som jeg kan huske var kerneværdi nummer otte i en virksomhed jeg tidligere har været ansat i, som i øvrigt aldrig blev efterlevet, der blev talt rigtig meget om dem, men direktøren han udmærkede sig for eksempel med at komme for sent til møder og så, det var ikke lige at udvise respekt for andres tid, vel.

Os: Men føler du så, at kerneværdierne er nøgleord til at inspirere din tilgang til arbejdet i dagligdagen?

Kim: Ja, det er altså, jeg står ikke op hver morgen med kerneværdierne hængende oppe over hovedet, nej det gør jeg ikke, fordi der er nogle andre ting, men jeg tænker på dem flere gange om ugen og jeg ansætter mennesker faktisk...

Os: Ja, fordi at de skal passe til dem?

Kim: Ja, ja, fordi vi har jo nogle kriterier vi, jeg har nogle kriterier som jeg vil gå ud fra, når jeg skal være med til at ansætte nogen, og det er alle mulige ting og heriblandt også kerneværdierne, altså det her professionelle menneske er det et menneske som også kan have lidt sjov og ballade, altså og passer alderen i det vi har. Altså så vi ikke alle sammen er over 50 eller alle sammen er 38 fordi, for eksempel så er grundlæggerne af det her (Sitecore) alle sammen omkring 40, så derfor har der været mange omkring 40 derfor og vi ansat nogle der er ældre og nogle der er yngre, sådan så der kan komme inspiration fra unge men forhåbentlig også fra ældre.

Os: Så, nu fortæller du, at du har de her kerneværdier i mente, du tænker på dem i løbet af ugen og også i henhold til når du ansætter folk, hvordan føler du selv at du personligt efterlever de her kerneværdier?

Kim: Ja, jeg synes at nogle af dem efterlever jeg super godt...

Os: Såsom?

Kim: Såsom *professionel* , såsom, jeg synes også *cool and fun*, for vi har det sjovt, men vi er også totalt fokuserede på vores resultater, og det er egentlig de to værdier jeg lægger mest vægt på.

Os: Okay, ja...

Kim: Fordi, vi er her for at skabe nogle resultater og så er vi her for, for også at have det sjovt samtidig, og så er der ikke så meget andet...(Kim griner)

Os: Næst vil vi faktisk bede dig om at sætte to til tre stikord, på værdierne, hvis jeg nu nævner dem én ad gangen. Den første er *smart*...

Kim: Smart det betyder fremme i skoene, og at vi kan noget som andre har brug for, faktisk, så det er også, vi bliver betragtet som *smart* ik', uden at være "karl smart"...

Os: Du mener kloge eller sådan...

Kim: Ja, og det var netop det tredje...

Os: Ja... Hvad forbinder du med *trustworthy*?

Kim: Der forbinder jeg noget super væsentligt vi bruger når vi skal sælge til større virksomheder, fordi vi er en lille virksomhed, men nogle af vores kunder er kæmpe store, og at vi er troværdige, altså *trustworthy*, er alfa omega. Folk skal kunne stole på det vi siger, vi skal sige tingene som de er, vi skal ikke pakke det ind i alt muligt karl smart...

Os: Ikke med lille skrift, små bogstaver...

Kim: Nej, lige præcis, vi er up front, så siger vi, det her er vores betingelser, dem får I nu og hvis I har nogle kommentarer til dem, så vil vi gerne diskutere det, ik', og hvis en sælger siger jamen det her produkt det er super godt generelt, så skal det virke super godt ik'...

Os: så det handler om at I er oprigtige i forhold til...

Kim: Oprigtige, at vi er ærlige, og det tror vi på er måden du laver langsigtede relationer med dine kunder, og i øvrigt også med medarbejdere er det super vigtigt.

Os: ja, godt i forhold til Japan...

Kim: Ja...

Os: *Savvy*?

Kim: *Savvy* det er lidt hen ad smart, men på en sådan lidt mere reklamebureauagtig måde, at du har en "edge" på dine ting, som er lidt *cool*, du laver nogle produkter der er sådan, hvor folk siger, hold da op, du er , I er innovative, og det (*savvy*) er faktisk lidt innovativ og også samtidig *professionel*, det er noget hvor folk ligesom siger "det der, det er fandme smart". Altså jeg ved godt at *smart* og *savvy* lapper lidt over hinanden, men noget kan jo godt være smart, det der er skide smart at vores produkt kan det...

Os: Det er det I forbinder det med?

Kim: Ja, og jeg forbinder det også lidt med, at hvis du er *savvy* så er du også i stand til at kommunikere, du er ikke specielt nedgroet eller specielt, sidder inde bag ved en lukket dør, du kan også komme ud og fortælle om det her og ellers er det lige meget ik'...

Os: Altså sådan præsentere?

Kim: ja, altså præsentere det på en lidt måske anderledes måde.

Os: okay, interessant. Den næste værdi, er *solid*.

Kim: Ja, det er også en værdi som, nogle gange siger vi er "rock solid"

om vores produkt, fordi det er virkelig baseret på en super solid kerne, og det er vi også baseret på, altså vi er ikke, igen, vi er ikke karl smarte sælgere, vi er nogle som siger tingene som tingene er, og vi skal være solide, til at stole på,

det samler også lidt det der *trustworthy* og sådan noget ik'. Altså, folk skal kunne stole på os, og vi er ikke sådan lige at vælte af pinden, altså vi, selvom vi har haft et super godt år, så går vi ikke ud og bruger alle pengene, vi reinvesterer pengene i noget produktudvikling, fordi vi ved det er det vi skal leve af i fremtiden ik', så vi, også finansielt er vi solide ik'. Vi har en god egenkapital, vi kører ikke i Ferraier og bruger hele overskudet til det...

Os: Nej...

Kim: Så vi er til at stole på og regne med også i fremtiden.

Os: Ja, okay, Så nåede vi til *passionate*.

Kim: Ja...

Os: det giver jo sig selv (alle griner)

Kim: Ja, for vi er jo skide begejstrede for det vi laver, det er igen lidt det der med *savvy* ik', det nytter jo ikke noget at du har et skide godt produkt, hvis du ikke udstråler at du selv synes det er det, vel...

Os: Nej...

Kim: Så vi er enormt *passionate* omkring vores produkter, og det er jo også sådan en ting når vi ansætter folk, så er det fandme vigtigt, at medmindre de sidder bag en lukket dør og aldrig kommer ud, som vi jo også har nogen der gør, så skal jo også kunne formidle denne her passion til andre. Og kombineret, hvis du siger *passionate* og så samtidig *solid*, så har du efter min mening en super god kombination, fordi der findes masser mennesker som er *very passionate*, men som er bund usolide, utroværdige, og det er noget værre møg ik', men man kan sige det kan godt være modstridende ting, men hos os er det vigtigt at man er *passionate*, men også *rock solid*. Og sådan er vores software også, altså, det er skide smart, sådan så marketingfolk siger "hold kæft, det er skide smart det der", men også sådan så IT folk kan se, okay der nogen der er tænkt over arkitekturen i det så lortet også virker, så det ikke bare er noget der ser smart ud.

Os: Ja. Så når vi til *professionel*, som vi kan forstå du lægger meget vægt på, altså, hvad forbinder du med lige det ord?

Kim: Jeg forbinder simpelthen masser af ting, men en af værdierne, det er at optræde professionelt på den måde, at folk opfatter os som en værdig partner, hvis jeg skal prøve at samle nogle af tingene ik', men *professionel* det er overholde deadlines, det er at vi er til at stole på, men også at vi har nogle produkter som er brugbare i en professionel verden, at vores produkter skal tilføre værdi til kunderne, ik'. Det er en del af vores *professionel appearance*.

Os: Er det også sådan noget med tid, for eksempel at komme til et møde til tiden?

Kim: Det har det helt klart. Det har også noget med at gøre, lige i dag har vi en stor potentiel kunde i Shanghai og at være *professionel* det er at de siger, vi skal træffe en beslutning om det her på mandag, og det at være professionel i den sammenhæng, et er at vores Account Manager eller sælger, bare kald ham det, samler et team og siger "vi holder det her online møde nu", og hvis I skal træffe en beslutning og er der noget I ikke har styr på og gerne vil have uddybet, så kan jeg være hos jer inden for 20 timer, selvom det er Shanghai ik', fordi så har han en pakket kuffert med og kan bare tage ud til lufthavnen. Det er *professionel*, ik', fordi det er en kæmpe stor deal og virksomheden er gigantisk, så hvis vi får foden indenfor der, så er det jo fedt, og hvis vi ikke optræder *professionel*, så kommer vi aldrig dybt ind i sådan en virksomhed. Så siger de, det ser meget godt ud, men det tør vi ikke rigtig.

Os: Så er der den værdi der hedder Esprit d'corps.

Kim: Ja, det er faktisk fransk...

Os: Ja, og det betyder noget med sjælen og kroppen eller?

Kim: Det betyder simpelthen holdånd, team spirit, jeg ved egentlig ikke hvorfor det står på fransk, men det lyder da meget godt ik'?

Os: Det er da meget sejt (vi griner alle)

Kim: Det er sådan at vi er meget individuelle i Sitecore, men det er super vigtigt for at kunne være professionel at du også har en team ånd, så nogle gange er folk nødt til at sige, okay, jeg får sgu egentlig ikke direkte selv noget ud af det her, men jeg stiller sgu op for holdets skyld. Ligesom du forestiller dig Team Saxo Bank (Tour d'france), hvor de har nogle hjælperyttre og hvor de har nogle, så har de nogle der er lidt bedre og som egentlig godt kunne gå solo, men som bliver bedt om at stille op for holdets skyld til at køre sig selv fuldstændig i smadder, men, for at de slet ikke kan komme op i etappen for eksempel.

Os: Så et godt samarbejde og...

Kim: et godt samarbejde og at du til tider tilsidesætter din egen bonus for eksempel, for at hjælpe nogen andre. Det er hold spirit ik'.

Os: Så egentlig hele tiden med virksomhedens interesse at heat, kan man sige?

Kim: Ja, ja, det overordnede mål har du foran dig hele tiden. Også selv om det koster lidt på din egen personlige status og din egen personlige indkomst måske ik'. Og ofte er det status, fordi vi har nogle meget egocentrerede mennesker herinde, og inklusiv mig selv, fordi jamen det bliver du nødt til, hvis du skal lave store resultater, så bliver du nødt til at have dig selv som ego for her skal du turde at gå ud og sige (Kim slår en næve i bordet) "jamen her er det mig der styrer det her, og nu skal I sgu følge med", ik'.

Os: Så det handler lidt om at finde en balancegang, at tage styringen med og ligesom have holdet med sig?

Kim: Ja, og skaber holdånden selv ik', og det kan du jo godt gøre selvom du er egocentrisk og egofikseret og alt muligt

Os: Så det at kunne inspirere sine kollegaer og træde lidt ind i en lederrolle og få dem med og være aktiv i holdet og ikke bare være passiv.

Kim: Ja, være særdeles aktiv. Altså et hold skal jo have en leder også og, men lederen skal også forstå, at han kommer nok ikke rigtig nogle vegne

medmindre han har nogle af de her folk med sig. Altså her har vi det typisk sådan at, lederen i et salgsteam er oftest den sælger der har ansvar for den her kunde, for at ordren kommer i hus, og hvis han er så egocentreret så han glemmer lige at få folkene med, så når han så spørger, jamen jeg skal bruge en solution architect der skal hjælpe mig med at lave det her, så siger folk, hvis han er et dumt svin, "good luck", "vi ses", ik', hvorimod hvis han er ordentlig og også anerkender deres indsats og siger til dem "vi har et overordnet mål om at lande denne her kunde, og for at vi kan gøre det, så skal vi bruge et hold og jeg tror at det skal se sådan og sådan ud, vil I være med til en succes?", ik'. Og som I ved, det fortalte jeg også meget om sidste gang, så er denne her biks ekstremt resultatorienteret og sådan en biks tiltrækker folk der har et stort ego, som også bliver aflevet godt, hvis de skaber resultaterne ik'. Og det kan man sige, det er meget ubehageligt, det er ikke så meget teoretisk, handelshøjskole-agtigt, men det er virkeligheden rigtig mange steder. Og det der med den tidligere gode danske bløde ledelsesstil, er udmærket til et vist niveau, men når det virkelig gælder, så skal du altså sige "nu holder I alle sammen altså jeres kæft, for det er vejen eller det er måden vi reder os selv på".

Os: Så en god leder hos jer skal sådan kunne besidde på denne der del at tage hensyn til og tage højde for det enkelte individ, samtidig med at kunne stille direkte krav, altså både sådan lidt feminin og maskulin ledelse?

Kim: Ja, bare i en anden rækkefølge, det er helt klart det maskuline der er i højsædet.

Os: Ja, okay...

Kim: Ja, og det er, jeg ved ikke om jeg allerede har fortalt jer det, hver gang vi interviewer en ny potentiel medarbejder, så er det første jeg siger det er, at du skal kunne lide at stå fuldstændig på egne ben, og kunne sidde et sted hvor der ikke er nogen der hjælper dig med noget som helst, og så skal du selv kunne kæmpe dig igennem det. Det er ikke sikkert at det er så slemt hele tiden, men sådan er der nogle situationer der er. Og det er hårdt, det er ben

hårdt at være her, og sådan siger jeg. Og hvis du bedre kan lide at der er trykke rammer og at du hele tiden er med i et hold, hvor nogen bakker dig op og sådan noget, så er det nok ikke her du skal være, så er det bedre at vi med det samme siger, gå ud og find et andet job, ik'. Det er ben hårdt.

Os: Så I søger måske folk der har god erhvervserfaring og noget de kan byde ind med, drive?

Kim: Drive, helt klart drive, skide være med deres erfaring. Drive er nummer et og så kommer alt det andet bagefter.

Os: Men hvis de skal stå på egne ben, så selve de opgaver de skal løse...

Kim: Jo, men hvis du har drivet og dit drive er ekstremt, så selv om du ikke har prøvet et eller andet før, så finder du ad af hvordan og så gør du det bare, og det er det, det er den holdning vi har her, og der er mange der synes at den er ubehagelig, og der er mange der synes at det er et hårdt klima, og det er det også, men en af måderne at nå resultaterne på, det er jo netop at skabe et hold, for du kan ikke gøre alting selv, så lige meget hvor ego-agtig du er, så bliver du altså nødt til at få et hold til at bakke dig op, ik', et motiveret hold, så, det er midlet, det er din *esprit d'corps* og resultatet det er nummer et.

Os: Okay, *cutting edge*, hvad forbinder du med det?

Kim: Det forbinder jeg simpelthen med at være på, et dansk banalt udtryk der hedder at være på forkant. Når man er sådan en virksomhed som vi er, så tænker vi på forkant med teknologien, at vi hele tiden er så langt fremme så vi bryder nye veje, med vores produkter...

Os: Nyskabende...

Kim: Ja, men egentlig også ik', altså det er jo en generel værdi, så det er også noget med at, måden vi driver virksomheden på, og vi synes også sådan lidt at *cutting edge*, vi ved ikke om der er nogen der er enige med os, men vi synes selv at det er sådan lidt (betyder) at være banebrydende, så vi, ja, strategi det er fint, og så når det er lagt, så snakker vi ikke så meget om det

det, så er det bare eksekvering. Og der tror jeg faktisk at der er mange virksomheder der kunne lære en del af det i virkeligheden. Også i nogle virksomheder, hvor jeg har været, hvor der er alt for meget højskoleagtig/fritidshjem, hvor vi sad og diskuterede i timer omkring at "vi kunne også gøre det, og vi kunne også gøre det" og sådan ik', og her der bruger vi kort tid på det, og så bruger vi meget mere energi på ligesom at gøre det.

Os: Så den værdi er også med at tage nogle beslutninger lidt hurtigt og så komme videre...

Kim: Ja, yes...

Os: Så er der kun en tilbage, *cool and fun*, den har du været lidt inde på, og var noget med?

Kim: Det er noget med at selvom vi knokler røven ud af bukserne ik', og det gør vi faktisk, altså virkelig (Kim griner lidt), og jeg kigger ikke på mig selv nødvendigvis, men generelt så er det et sted, hvor der virkelig bliver...

Os: I giver den gas...

Kim: Ja, simpelthen, så er der jo ikke nogen der forhindrer en i at grine samtidig, altså at have det sjovt og spille bordfodbold ind imellem og altså, og lave jokes, og altså have det skide sjovt. Og det kan man godt selv om resultatet, altså selv vi er enormt resultatorienteret. Og det er meget nemmere at have det *cool and fun*, hvis det går godt, end hvis det ikke går godt, så...

Os: Så det ene hænger sammen med det andet, kan man ligesom sige...

Kim: Ja, jeg kan også sige det på en anden måde, det er skide svært at have det *cool and fun*, hvis det går af helvedet til ik', fordi så skal du fyre mennesker, så skal du det ene og det andet, og det er ikke sjovt, vel...

Os: Nej...

Kim: Og hvis du er ved at gå konkurs, så griner du bare ikke så meget vel, så det er egentlig også en måde at sige at, jamen *cool and fun*, yes, men sørg lige for at

dine numbers er på banen ik', altså at dine salgstal er der, så har vi det sjovt bagefter...

Os: Så kan vi have det *cool and fun*...

Kim: Ja, og vi har det også sjovt mens vi når vores salgstal, altså det eneste vi ikke har det sjovt med, det er hvis vi ikke når dem, ik', fordi så påvirker det en hel masse mennesker negativt, ik'...

Os: ja, du nævnte også noget med sidste gang (ved første interview) at det handler om måden hvorpå man ligesom lever sig ind i arbejdet på, at man lige kan ligge familielivet og fødselsdagen man først skal til klokken seks i aften og så bare give sig hundrede procent her mens man er på arbejde, er det også den værdi der...

Kim: Ja, men altså jeg synes, fordi, du smadrer jo nogle ting hvis du kører for hårdt på dit arbejde, ik', fordi for eksempel kan du smadre din familie og have et kedeligt forhold til dine børn, hvis du for eksempel ikke ser dem, så derfor er det vigtigt at du har det hele ik'...

Os: Ja...

Kim: Altså, du skal også have, det er så ikke en af vores værdier, men du skal også have en balance i dit liv ik'...Altså jeg får nogle gange en mail fra Michael, hvor han siger, hold nu kæft, du sagde selv at du var på stranden, eller et eller andet i dag ik', så lad være med at blive ved med at svar på mine mails, det gør du bare når du kommer på arbejde igen, ik', men du lever dig meget ind i det, og jeg kan sagtens, hvis vi har været på stranden, så kan jeg godt lige sige, jeg tager lige et kvarter, for der er noget jeg gerne lige vil følge med i, og så siger mine unger og min kæreste, jamen super fedt, det gør du bare...

Os: Så i lige finder en god balancegang...

Kim: ja, det skal ikke være sådan så du skrotter din fødselsdag eller familiens fødselsdag og siger, så de næste fem år der skal jeg være karrieremenneske, så I ser mig ikke rigtigt, så det er ikke sådan, for man kan også godt arbejde

på for eksempel tider hvor ens familie sover. Så nogle gange er du jo, og det er en fordel at arbejde her, hvis du kan sove mindre end otte timer ik' (vi griner alle lidt), jeg sover fem timer eksempelvis og det går rigtig fint, men det har jeg altid gjort, så det er ikke noget problem...

Os: Mediterer du også, så?

Kim: Ja, det gør jeg helt klart, hver morgen, så får jeg ny energi ik', og så er det godt, for så cykler jeg herind og tager et bad og så er jeg super frisk...

Os: Ja, så er du klar til dagens strabasser...

Kim: Ja, og det er der faktisk mange der gør, der er mange der motionerer på vej på arbejde, vi har, for eksempel skal vi være med i sådan et cykelløb, der er vi otte med herfra ik', og det er ret, det er over hundrede kilometer, så man skal ligesom kunne hænge fast på cyklen...

Os: Nå, hold da op, så er I Team Sitecore...Men for at vende lidt tilbage til *cool and fun*, der handler det meget om at have det sjovt, men hvad betyder cool så helt?

Kim: Der ligger også lidt i det, når nu det også er brand values (kerneverdierne), at Sitecore også er et *cool* sted at arbejde, for nu har jeg lige snakket med nogen af de der mennesker, og de er sgu ret *passionate*, og det ser ud som om det også har det meget sjovt ik', så det kunne jeg egentlig godt tænke mig at høre noget mere om, ik'. Eller, altså ja, *cool* det er sådan lidt, altså det lyder sådan lidt, man bliver lidt selvfed når man sidder og snakker om det her ik' (vi griner alle), jo fordi det er nemt at se på en selv og sige "hold kæft hvor er vi cool ik'", men det er ikke sådan, men vi synes at det er fedt, hvis vi kan være *cool* og hvis folk synes det, at Sitecore er et *cool* sted at være, ik'...så er det også nemmere at få medarbejdere...

Os: Ja...

Kim: Altså meget nemmere, jeg ansatte, de sidste to måneder har vi ansat fire-fem mennesker, som vi ikke kunne have ansat på samme måde for et år siden,

som ikke ville have været interesseret i at blive ansat her. Og det er fordi at vores, I så det der Gartner (Kim refererer her til noget af det materiale han tidligere sendte til os per mail), det er sådan noget der gør at folk tænker, de må kunne et eller andet, når gartner siger at de er de mest innovative i verden inden for det her, så må de sgu kunne et eller andet ik', jeg prøver lige at ringe og høre, hvad det (Sitecore) er for noget, ik'...

Os: Ja...Men skal det så forstås sådan at, passer det på alle, altså passer hver af de her termer, de her brand values, både på de menneskelige egenskaber, på de ansatte her, på den menneskelige del og på produkterne?

Kim: Ja...

Os: Altså de har to sider af samme sag kan man sige...

Kim: ja, og man kan sige også at produktet er en så stor del af vores virksomhed fordi det er så, altså det er jo fuldstændig defust, men det er det eneste vi har ik', og lige fra det ene øjeblik til det andet, kan man blive fuldstændig umorderne og u-cool, og uprofessionelle produkter og alt muligt, altså det kan gå (Kim knipser) så hurtigt, så derfor er det produktet, virksomheden og medarbejderne, det er alle tre.

Os: Så man kan ikke snakke om det ene, uden at komme ind på det andet...?

Kim: Nej, for hvis du havde et produkt som var super cool og du havde nogle medarbejdere som ikke var passionate for eksempel, så kan det sgu være lige meget altså...

Os: Ja. Synes du selv at antallet af ordene, altså jeres brand values, at det er passende eller er der for mange eller for lidt eller...?

Kim: Tja, vi kunne nok godt undvære et par stykker af dem, og så kunne man måske sige, at der mangler lidt værdier der afspejler det resultatdrevne, og det tror er fordi at folk ikke rigtig turde, den gang de her blevet lavet, de blev vist lavet for fire-fem år siden. Der tror jeg nok at, der tror jeg ikke at man var så bevidst om det her resultatorienteret. Altså, det kommer jo lidt af at

Michael har brugt noget af sit liv i USA, og på en eller anden måde er det lykkedes meget godt at få dansk kultur og USA-kultur til at blende i Sitecore her, og det kan man sige, at så, at den kultur har forplantet sig ud i og med at man har søgt mennesker til at bringe det videre, som har det i sig, som har både resultat, at de er totalt resultatdrevne, altså hvis jeg ringer til ham som er direktør i USA, selvom han er dansker, så er han total udansk altså, han er fuldstændig, han giver ikke en øre ud uden at han kan forestille sig, at der kommer ti tilbage ik', og det er meget udansk, hvor man i Danmark mere siger, at der er noget i hvis vi er med her, at vores opmærksomhed stiger og folk vil synes et eller andet om os, og sådan noget ik'. Det kan man ikke bruge til en skid i USA, eller det kan man godt ik', men, det handler om, hvad kommer der hjem af kroner og ører ik', for vi har et kvartal her, og vi mangler, vi er ti procent bagud, så glem alt det der langsigtede pis, lad os se at få solgt det her der skal til i det her kvartal. Det er resultatdrevet...

Os: Men det med at være resultatorienteret ligger måske en lille smule i værdien *profesioneel*?

Kim: Ja, ja det gør det helt bestemt, men der mangler en værdi der er sådan fuldstændig klokkeklar, at her der er altså, det kan godt være at vi lave small talk, men...

Os: Den kunne hedde *resultoriented*...

Kim: Ja, det kunne den meget nemt og det er sådan en der lige er til højrebenet, og det har de bare ikke tænkt over på det tidspunkt de har lavet det...

Os: Men derudover kan man vel godt sige at der er nogle af værdierne der overlapper hinanden lidt, lige som du sagde før med *smart* og *savvy*...

Kim: Ja, man kan måske også sige at *trustworthy* og *solid* har lidt, men omvendt så er der forskel på at være *solid*, fordi det er også nogle ting omkring produktet, som er sådan, det er egentlig dybere end *trustworthy*, fordi *trustworthy* det er sådan lidt som andre opfatter os...

Os: På overfladen kan man sige...

Kim: Ja, at vi er troværdige og at vi kan bygge trust, men når vi så også er rigtig *solid* og de betragter os som *solid*, fordi så, så ved de endnu mere om os, hvis de siger, de er fandme solide, så ved de at vores software er bygget som en klippe ik', og vores finanser er, vores holdning er at vi bruger ikke pengene på alt muligt fis. Vi stabler dem sammen og så investerer vi dem...

Os: Ja, så rent økonomisk er i solide og veletableret...

Kim: Ja, så det går over det hele. Vores folk er veluddannede, så hvis de kaster sig ud i et eller andet som kræver at de skal vide noget, jamen så sørger vi fandme også for, at de ved noget, ik'. Og det er også bevidst, for eksempel ham i så (Kim henviser til en kollega der tidligere gik forbi lokalet hvor vi interviewer, der er glasdøre), ham har vi lidt, han er sådan lidt min koordinator, delvist min assistent ik', ham har vi også ansat fordi han har en pisse god uddannelse til denne her business, for han er civilingeniør og så er han HD i noget internationalt tingeling bagefter ik'. Så er der mange i salgsafdelingen som ikke har nogen uddannelse, eller de har en uddannelse, men bare ikke en længerevarende uddannelse, fordi det behøver man typisk ikke, hvis man har sådan et salgs-gen, for så lærer man sig de ting der er nødvendige at lære for at være en supersælger, men man behøver ikke bruge syv år på en eller anden...en sælger vil typisk betragte en syvårig uddannelse som spild af tid, hvis du kender profilen på en sælger ik'...

Os: Ja, er man sælger så er man næsten født sælger ik', det er noget der ligger til ens person...

Kim: Ja, og så skal du selvfølgelig vide noget om dit produkt og den værdi som dit produkt kan give kunder, og du skal stille nogle spørgsmål og så videre, og ellers så er det bare derudad...

Os: Ja, sælger det kræver mere erfaring end det kræver boglig viden...

Kim: Ja, og derfor er det fint at supplere med nogen der også sætter sig ned og tænker lidt en gang imellem, for det gør en sælger typisk ikke, så længe ad gangen. De tænker på et eller andet specifikt forløb, ja jeg ved godt at det er lidt sort og hvidt det her ik', men vi laver, når vi ansætter folk, laver vi også nogle profiler på dem, og sælgere de udmærkes ved, at der er to søjler der er helt ekstremt høje, altså to der ikke er særlig godt repræsenteret og den ene der ikke er repræsenteret det er sådan lidt eftertænksomhed, og den anden der er meget ringe repræsenteret, det er den med, at man godt kan lide at tingene er som de plejer at være, det eksisterer heller ikke hos en sælger, det skal være nyt hele tiden. Det er derfor man er sælger, blandt andet. Det er for at styrke sit eget ego, og det er for at der sker noget nyt og spændende hele tiden.

Os: Ja, møde nye mennesker og alle sådan nogle ting...

Kim: Ja, vildt gang i den ik'. Altså jeg har, jeg ved ikke om jeg har fortalt jer, at jeg har ansat en sælger sidste år, for halv andet år siden, så nu er han vokset til at blive direktør for et af vores datterselskaber og gør det helt fantastisk godt...

Os: Hvilket datterselskab er det?

Kim: Sitecore International, hvor vi så nu har lavet Sitecore Tyskland, siden I var her sidste gang, vi har allerede fem eller seks ansatte i Sitecore Tyskland.

Os: Ja, hvor interessant, det er gået stærkt så...

Kim: Ja, det er gået rigtig stærkt, og han er netop fuldstændig prototypen på en rigtig, rigtig, rigtig god sælger. Han sidder overhovedet ikke stille på noget tidspunkt, han ringer og taler med nogle mennesker hele tiden og er egentlig fuldstændig ligeglad med hvordan vi gjorde tingene i går, eller for den sags skyld, hvordan vi gør tingene i dag, for det har han slet ikke tid til...

Os: Han gør det bare, han er handlekraftig...

Kim: Ja, adrenalinen er lige op på en milliard ik', og hvis nogen siger "jeg kunne godt lige tænke mig at bruge en halv time på...", Så er han lige ved at svimle, for nej det har jeg sgu ikke tid til, det gider jeg ikke vel, fordi imens, der kunne jeg ringe til nogle kunder og få solgt noget ik'...

Os: Han er enormt resultatorienteret, overdrevet...

Kim: Ja, fuldstændig ekstremt ik' (Vi griner alle), ja, og giv ham en god titel og en mega høj bonus, så er han ligeglad med resten, så kører det bare. Ja altså, nu er han blevet President af Sitecore International, altså det bliver næsten ikke højere vel...

Os: Nej, det er flot...

Kim: Og han er jublende lykkelig, og han er ikke så gammel, og han ved, jeg sidder og bagtaler ham, for jeg snakker med ham om det her fire-fem gange om ugen, netop for at, fordi i nogle sammenhænge, netop når man lige pludselig er leder for 20 mennesker, så er man nødt til at ændre sin adfærd radikalt, fordi hvis man skal være leder, så kan man ikke bare være en supersælger der pisker rundt som en sindssyg hele tiden, så bliver du nødt til at sætte dig ned og så bliver du nødt til at være aktiv leder, og du bliver nødt til at følge op på nogle ting...

Os: Så I er måske i gang med at tal med ham om, at han også lige skal huske den der *Esprit d'corps*, for eksempel...

Kim: Præcis...

Os: At han også lige tager den med, nu når han er blevet leder...

Kim: Ja, og faktisk så meget, at jeg ikke har kapacitet til at coache ham, så vi har en coach, som har ham, i terapi var jeg lige ved at sige, et par gange om måneden ik', i en eftermiddag et par gange om måneden, for ligesom at sige, hvad er dine medarbejdere, hvad er det for nogle signaler du sender når du løber ud af døren uden at have fortalt dem om noget, og så er væk i en uge,

fordi du er i Singapore, Hong kong eller Washington eller hvad ved jeg, siger Kim og griner, og altså, det kan jo ende i fuldstændig kaos ik'...

Os: Ja, hvis han ikke har sit hold med sig...

Kim: Ja, så skal der komme et fejehold efter ham og rede ham ik'...

Os: Ja, ja...men for egentlig lige at gå videre med spørgsmålene, så er der en sidste ting i forhold til din opfattelse af værdierne. Vi har været lidt inde på det, så vi tror vi ved lidt hvad du vil sige, men hvilke tre kerneværdier er vigtigst for dig? Hvis du skulle vælge tre, hvilke tre ville du så vægte højest?

Kim: Altså, *professionel*, fordi, som I selv sagde, så tager man meget af det resultatorienterede ind i den ik', så har jeg nok, ja det er faktisk et meget godt spørgsmål...

Os: Vil du lige kigge på dem?

Kim: Nej, det tror jeg ikke at jeg behøver, og jeg har ikke engang øvet mig, fordi I kom siger Kim grinene...

Os: Nej, du vidste heller ikke helt hvad vi ville tale med dig om i dag (vi griner alle)...

Kim: Altså, jeg tænker lidt på om, altså den sidste det er selvfølgelig *cool and fun* ik', men så er det så om det skal være, fordi *trustworthy* er jo en del af *professionel*, så jeg tror egentlig at jeg vil tage *savvy*, som min anden, og så lader jeg *professionel* ligesom...

Os: Dække en del, ja...

Kim: Ja, både det resultatorienterede, men også det solide, og også det *trustworthy*. Fordi du kan ikke optræde professionelt overfor nogen, hvis du ikke er *trustworthy*...

Os: Nej, hvis du ikke besidder nogle af de andre...

Kim: Nej. Altså det er fint nok at være *trustworthy*, men hvis dine produkter ikke er innovative, så er det altså ret lige meget. Det er ikke kun, de køber ikke kun trust, de køber også innovation, ik'. Og det er jo også en form for sikkerhed, hvis du har en leverandør som er innovativ, så er den leverandør med til at fremtidssikre din forretning ik'. Forestil jer at man har en website som bare kan tiltrække købere og give dem en super oplevelse, så de føler sig tilpas og køber ik', jamen så det jo, det er jo ret meget værd...

Os: Ja... Men bare for lige at slå det fast, du har allerede været lidt inde på det, men Sitecores formål med kerneværdierne, hvad er det?

Kim: Altså, jeg kan jo kun svare pas i virkeligheden, for jeg ved det ikke. Fordi jeg ved hvad mit formål med at bruge dem er, men hvorfor de blev lavet i sin tid....det var egentlig for at nå frem til noget messaging, altså noget budskab omkring Sitecore, så kiggede man på, jamen hvad er Sitecore egentlig for noget og hvordan opfatter folk Sitecore.

Os: Ja, okay. For at definere sig selv, kan man sige...

Kim: Ja, fordi, og så samtidig, så har du en platform og den kan du bruge til alt muligt. Skabe nogle meldinger, skabe nogle budskaber. Vi er faktisk i en ret sjov proces vi lige er startet på, altså med at reinvente vores budskaber, fordi vi har et... Ved I hvad et boiler plaid og så noget er?

Os: Nej...

Kim: Boiler plaid, det er sådan en sekslinjers ting, hvor man fortæller, for eksempel i en pressemeddelelse, så har man typisk nede i bunden sådan en Boiler plaid der fortæller om virksomheden. Så står der nederst "Om Maersk Gruppen" For eksempel "Maersk Gruppen er verdens tredje største...bam bam bam..." ...

Os: Ligesom i en jobannonce, hvor der er en kort beskrivelse af virksomheden...

Kim: Ja, der gør du det også. Men de ting man så skriver er netop ikke ligegyldige, for at sige det mildt, det er super vigtigt. Og det er jo super vigtigt at man på

en eller anden måde får ens værdier ud igennem budskabet. Nu snakker vi jo så kommunikation ik'...

Os: Men det er det I gerne vil have, det værdisæt, de værdier I har i Sitecore, hvis I skulle lave sådan en Boiler plaid, så ville den så skulle præsenterer værdier, mellem linjerne, med det I siger, lægge vægt på det som ligesom er værdisættet hos jer?

Kim: Ja, og det samme hvis du laver et slogan eller pay off, altså, I kender en masse af dem, "Just do it" for eksempel fra Nike. Vi kender mange virksomheder som gerne læner sig op af ik', fordi at, og det gør vi også. Altså jeg siger det, vi siger måske ikke Just do it, men måske med andre ord. Nu har vi besluttet det, så gør det for helvede ik'..

Os: Ja, "let's go" ... Altså at være handlekraftigt...

Kim: Ja, altså handlekraft kunne også være en af vores værdier, hvad hedder det på engelsk?

Os: (Ditte) Ja, det kan jeg faktisk ikke lige nu huske, og det er ellers mig der skal forestille at være engelsk-geniet (vi griner)... (Cecilie) Empower? (Ditte) Nej...

Kim: Empower ville også være, det er også et fedt ord ik'...

Os: Jo... For at forsætte sætte med spørgsmålene, nu sagde du godt nok at du ikke helt kunne gennemskue Sitecores formål med kerneværdierne, men vi vil alligevel spørge dig, om jeres kerneværdisæt skal være med til at skabe en fælles global virksomhedskultur i Sitecore? Fordi I taler meget om, at jeres virksomhedskultur, det er Sitecore-kulturen. Så skal værdierne være grundlag for det?

Kim: Ja, det er selvfølgelig provokerende at jeg siger at jeg ikke aner det, men det er fordi at vi aldrig har snakket om det herinde, men selvfølgelig, så er der alle de rigtige grunde til at vi har kerneværdierne ik', netop at Sitecore-kulturen bliver bredt ud andre steder, det er ligesom vores knagerække vi kan holde fast i, også i Japan og det er også nogle af de, jeg har fortalt jer

nogle af de eksempler på problematisk kommunikation, ik'. Men det er netop der, hvor jeg bruger nogle af kerneværdierne i forhold til Masa. Han lægger måske ikke mærke til det, fordi jeg bruger ikke de ord der er, men jeg...

Os: Du lægger vægt på betydningen eller hvad man kan sige, formålet med dem...

Kim: Ja, ja for eksempel. Og jeg har fundet ud af noget siden I var her sidst. Jeg har fundet ud af noget skide smart. Det er at hvis man siger, det er , det er ikke kun noget jeg siger til dig Masa, det er en corporate...

Os: decision eller...

Kim: Ja, og order. Order, det har jeg faktisk brugt et par gange, når det virkelig skulle være, for så undgår vi. Så siger jeg bare "this is a corporate order", punktum...

Os: Og så tager han det til sig?

Kim: Ja. Men hvis jeg siger, som jeg ville gøre i Danmark "det er smart at gøre det her, fordi sådan og sådan og sådan..." så kører vi ud i alle mulige diskussioner. Det er ellers en god ledelsesstil/måde i dansk kultur ik'.

Os: Det er sjovt, for det hænger meget sammen med noget af det vi har læst om dem (japanere), at de har meget respekt for autoritet.

Kim: Ja, sindssygt. Jeg ved, hvis jeg bare afslutter en mail med at skrive, jeg behøver ikke altid at skrive det så hårdt med order, men jeg kan skrive corporate procedure, det er sådan set nok...

Os: Mhmm...Til at det bliver taget imod til, at nu gør vi sådan nu!?

Kim: ja! Og for eksempel, hvis han nogle gange skulle få godkendt et eller andet, hvor han også kan køre frem og tilbage i lang tid, hvor han skriver, jamen Kim, når du skriver at det er ok, kan jeg så tage det som at det er en corporate approval, og så tænker ja for fa'en, er du idiot, selvfølgelig (vi griner alle) jeg skriver jo at det er ok for helvede. Så svarer jeg så bare nu, inden vi når så langt og tre mails frem og tilbage, så siger jeg bare "so you can

regard this as a corporate approval", punktum, og så slutter det der. Så er det okay i hans anderledes hjerne ikke, og den er altså anderledes ik'.

Os: Men nu hvor vi sådan har været inde på Masa, og også at I nu har åbnet i Tyskland, hvordan ønsker I så at jeres kerneværdier skal opfattes i de respektive datterselskaber. Altså ønsker I at de skal opfatte og adoptere dem i de andre lande, som I gør her?

Kim: ja, det er selvfølgelig sådan jeg synes det, ik' (Kim griner), men jeg ved ikke med andre. Altså de bliver jo ikke, jeg tror at Michael og jeg bruger dem rigtig meget, internt, os imellem ik'. Men der, det kan godt være at det her lyder som en dårlig undskyldning ik', vi vokser rigtig meget, så derfor har vi ikke lige tid til at, og det er jo noget sludder ikke, men vi bruger dem ikke nok, slet ikke. Vi bruger dem ikke engang nok når vi ansætter folk, nogle gange har vi glemt at fortælle folk om de her værdier ik'...

Os: Kunne I tænke jer at det kom mere i fokus?

Kim: Jeg kunne rigtig godt tænke mig det, fordi det er netop en måde du kan vokse hurtigt på, fordi hvis folk kan forstå hvorfor at det er sådan i Sitecore, andet end når de bliver ansat og ligesom kan byde ind og sige jamen det kan jeg sgu godt gå ind for, de værdier I har ik', så er det jo rart ik'...

Os: Ja, så I ligesom går ud fra det samme udgangspunkt...

Kim: Ja...

Os: ja, og nu har vi så skrevet her "Hvis ja", altså minder I jeres ansatte om de her kerneværdier? Altså nu snakkede du tidligere om at I, i samarbejde med en indretningsarkitekt der også har fokus på kommunikation, vil sætte de her kerneværdier, de enkelte nøgleord op på ruderne ind til jeres kontorer, er det for så at minde jeres ansatte om dem, og gør I det forvejen?

Kim: Nu siger du I, og jeg kan kun tale for mig selv, og jeg gør det lidt, og jeg gør det alt for lidt også og jeg tror andre gør det slet ikke...

Os: Så det er ikke noget I sådan lægger vægt på, husk I skal have det *cool and fun*, til jeres møder, for eksempel. Nu ved vi ikke hvordan man skulle minde dem om det.

Kim: Altså jo, det kan nogen godt finde på at sige, men jeg oplever det meget som Michael og mig...

Os: Det er noget internt mellem jer to måske?

Kim: Ja, men også at han godt kan finde på at sige det til et møde hvor der også er andre med, at vi skal også huske drenge, at det her skal også være *cool and fun*, ik'.

Os: Jo, ja...Men det er ikke sådan, at jeg der er sådan på toppen siger, at vi skal huske at få det her ned gennem hele systemet, sådan jævnlige, så det sikrer at folk kan mærke denne her ånd? Sådan direkte eller indirekte, at få resten af staben med?

Kim: Nej, det synes vi ikke vi har tid til (Kim griner let), men jeg vil sige sådan, at , jeg er jo en meget ærlig person, og jeg tror ikke at Michael ville være i stand til det.

Os: Nej...

Kim: Fordi det er ikke inden for hans, i øvrigt store, kompetenceområde, det der med at få nogle ting viderebragt til nogle mennesker som ikke er en regel. Altså Michael kan godt virke ret firkantet omkring sådan nogle ting, og det ville meget hurtigt blive opfattet som sådan nogle regler og så er det så lige pludselig ikke så *cool and fun* længere, griner Kim, hvis det ligesom bliver opfattet som regler. Og, hvis vi lavede en brand analyse af Michael, så er der ikke ret mange der kender ham tilstrækkeligt nok til at forstå, at han faktisk er skide skæg. Altså, jamen det er rigtig, fordi de er kun vandt til at få sådan nogle one liners med "det synes jeg er dumt", "så gør noget andet", altså...

Os: Ja, ja

Kim: Sådan lidt sort og hvidt, men det er sådan lidt og der er slet ikke noget program eller noget som helst...

Os: Nej, så det er mere sådan individuelt med hvad I sådan selv lægger vægt på, i forhold til hvordan I måske arbejder bedst, og du kan godt lide at du selv lige minder dig selv lidt om det, som vi har hørt det, altså du har valgt at bruge dem rimelig meget?

Kim: Ja, og jeg tror at jeg er mere bevidst om dem. En anden som kunne være rigtig sjov at bruge i det, det kunne være, den eneste i Sitecore som jeg umiddelbart kender der tænker over sådan noget, som hedder Carrie, som er vores VP (Vice President) for product management, som er en ekstremt tænkende person. Han kan virke ekstremt kedelig ogå fordi han tænker så meget ikke, men han er en super fed fyr og har også en rimelig god sans for humor ikke. Men han er, han driver hele vores produktafdeling, og der sidder en fire-fem mennesker her, og så sidder der tredive i Ukraine eller sådan noget, ik'. Ej, der sidder også flere her, der sidder måske tolv her, ik'. Men han har et kæmpe, kæmpe ansvar, og tingene han laver er sådan meget projektorienteret hele tiden, så og derfor tænker han tænker han nok også meget på, sådan noget med værdier og hvordan agerer folk, for han har så mange der reporterer til ham, ik', så han...de bliver nødt til at opføre sig på en eller anden måde for at han også synes at det er fedt, ik'. Så han har nok nogle værdier, tror jeg, for han er en af dem der kunne finde på at skrive ned og tænke over, hvor andre bare fiser af sted ik'...

Os: Nu giver du udtryk for, at I godt kunne tænke jer at I lagde mere vægt på værdierne, hvordan kunne du forestille dig at medarbejderne ville tage imod, hvis I for eksempel vælger at skrive værdierne på dørene herinde? Altså, hvad det ville have af effekt?

Kim: På nogen kunne det måske godt virke som et lidt anstrengt forsøg, på noget som de egentlig ikke rigtig har hørt noget om, brat forandret. Og man forandrer jo ikke rigtig noget ved at sætte det op på væggen, hvis ikke der er nogle rigtige ting bag det. Jeg kommer lidt til at grine, for jeg har været nogle

steder, hvor man har forsøgt sådan lidt at gøre det sådan, og der skal så lidt til at folk griner af det, ik'.

Os: Så du er bange for, at det måske vil virke en lille smule for påtaget, hvis det er sådan I griber det an, frem for hvis I mere bruger det i måden I handler på og kommunikerer på?

Kim: Ja, altså hvis man skulle gøre det, altså jeg kan bruge det i forholdet til nogle medarbejdere, super fint, og andre kunne, altså vi kunne alle sammen gøre det meget mere, ik'. Men hvis vi sådan lige startede med, og satte noget op på væggene og sådan noget, så ville jeg også opfatte som et eller andet forkrampet forsøg på at få det igennem, hvor folk måske ville tænke hold kæft, hvad har de gang i, ik' altså. Eller at der lige er kommet en eller anden konsulent forbi og sagt, de her værdier skal I sgu lige gøre et eller andet ved ik', og så siger Michael, jamen så sætter vi dem sgu op på væggen ik'.

Os: Ja, måske kunne I, hvis I skulle prøve at indføre dem lidt, altså nu sidder jeg bare og brainstormer lidt ik', at I kunne spørge den enkelte, ligesom vi har spurgt dig, jamen hvilke tre er vigtigst for dig, som er med til at definere hvad de er for en medarbejder eller hvordan de opfatter produktet, eller et andet så de sådan kan kæde det sammen. Det kunne måske være en måde at få dem til at tænke over det på en anden måde, eller, altså...

Kim: Jamen helt sikkert, men hvem skulle gøre det altså, og hvordan skal vi og de få tid til det, ik'... Så det vi egentlig har gjort, det er at vi har brugt dem meget i vores nye messaging der kommer ik', hvor altså, det er jo ligesom en del af kommunikationsplatformen, ik', så igen ligesom i stedet for at bruge det internt, hvor virkningen er lidt på længere sigt ik', så tager vi det der hvor vi kan se, at der kan komme noget ud af det på kort sigt, nemlig ved vores boiler plaid, som jeg nævnte før, ved vores pay offs, vores ting der bliver, vores website, det er gennemsyret det hele...

Os: Sådan udad til?

Kim: ja, vores, at bruge værdierne og så bruge dem som knagerække og platform til at sende nogle budskaber ud, ik'.

Os: Nu kan vi ikke huske om vi spurgte dig om det her sidste gang, men har i sådan et blad, et internt nyhedsblad?

Kim: Ja, altså, vi har vores intranet...

Os: Hvordan bruger I så det intranet? Er det sådan så de ansatte i hele virksomheden kan læse, så er der sket det og det eller hvordan bruger I det?

Kim: Ja...

Os: Både og eller...?

Kim: Nej, hverken eller (vi griner alle)... Vi bruger det alt for dårligt, for det er jo et udmærket medie, men og Jacob (Kims assistent, som tidligere nævnt) som I så lige før, et af hans job er netop at få intranettet mere anvendeligt, med sådan nogle budskaber, også til noget mere dialog...

Os: Noget story telling og så noget måske...

Kim: Ja, lige præcis ik'. Vi skriver en gang imellem at nu har vi solgt sådan og sådan og det er jo super godt ik'. Men for eksempel i USA, der gør de det ikke, for de har sgu for travlt, de skriver noget hvert halve år. De synes de har for travlt ik', og vi siger, ja okay, hvor lang tid tager det, hvis du har lavet et stort salg, at skrive fem linjer om det. Det tager ikke ret lang tid vel...

Os: Så måske hvis man tager ideerne med det på dørene og min hurtige skud fra hoften med at folk kunne tænke over værdier, kunne det måske med tiden være en måde hvorpå i kommunikerer det ud via en artikel om et møde de havde i USA med nogen eller sådan noget. Intern kommunikation, interne updates hvor i kunne lægge vægt på... Kunne det være en mulighed? Nu spørger jeg dig bare. Nu tænker jeg bare om du synes det kunne være en god idé, om det kunne være en måde så det ikke bliver for påtaget, så det ikke bliver for og noget vi trækker ned over hovedet på jer?

Kim: Helt sikkert. Vi har i Sitecore et projekt som ikke er projekt. Men noget som specielt Michael (CEO) og jeg har snakket meget om som er hvordan vokser denne her virksomhed og bliver endnu mere professionel? Også professionel internt, fungerer det eller ikke også, men i høj grad interne virken, uden at det kommer til at ligne sådan en stor virksomhed hvor der findes regler og findes "her kan du slå op og se hvordan kan du bruge de her værdier" og sådan noget. Fordi det er sådan en balance gang ik'. Fordi vi, hvis du er cutting edge, så er du heller ikke drevet af manualer. Vi har f.eks. en personalehåndbog, men den er meget tynd. Der kommer en ny version af den på vores intranet, men det bliver holdt sådan meget forsigtig ik' fordi.. Jeg har været i sådan nogle kæmpe store virksomheder og jeg har også selv været med til at starte en virksomhed op, og hvis man kan kombinere de gode ting fra en stor virksomhed og de gode ting fra en opstartet entreprenørvirksomhed, eller en iværksættervirksomhed, så kan man, tror jeg, gøre tingene virkelig voksne på en fed måde. Og jeg ved at Michael er enig med mig. Ved i hvordan jeg ved det? Det viser bare hvor lidt vi egentlig snakker om det, men nu har vi så snakket om det siden. Men jeg fandt ud af det fordi han bad mig om at skrive et eller andet, eller han havde selv skrevet et eller andet han ville skrive til alle medarbejdere, Og så spurgte han om jeg, fordi han havde skrevet tre linjer, han er en mand af få ord...

Os: kort og præcist. Lige ind til benet.

Kim: Ja, og nogle gange kan det blive for kort og for præcist ik', og det kunne han godt selv se, så han spurgte om jeg kunne sætte et par sætninger på ik'. Og det gjorde jeg, det var her ved årsafslutningen, og der skrev jeg...en af sætningerne det var at "som jeg ser det" det var så Michael der så sådan "er vi vokset ud fra børnestadiet ind i adolescence perioden i Sitecores liv. Ret poetisk, men det lød faktisk ret godt synes jeg selv. Og så stod der "kunsten bliver nu.." grunden til at jeg siger det på dansk er fordi jeg skrev det på engelsk selvfølgelig. "kunsten bliver nu at vi vokser, men at vi bevarer den barnlige begejstring- passionate - samtidig med at vi få mere og mere

professionel øh ja, professionel, bliver mere og mere professionel men også får et mere professionelt image. Så det var jo egentlig meget sigende.

Os: Så det var sådan lidt om værdierne og...

Kim: Og da jeg så kunne se at det rent faktisk var det han endte med at sende ud, så tænkte jeg "så er han sgu nok enig med mig du". Så snakkede vi om det bagefter.

Os: så var det ligesom afgjort.

Kim: Ja, og det er sådan nogle ting sker. Fordi der var brug for et eller andet, nogle ord i det her tilfælde. Og så skriver jeg nogle ord, og dem synes Michael er skide gode og så sender ham dem til alle mennesker. Og så er det ligesom company policy. Og det er sådan, det lyder som om at det er helt hen i hampen, men det er sådan at mange ting sker her, ik'. Og det er ikke altid *super* professionelt men...

Os: Men sådan fungerer det for jer.

Kim: Ja.

Os: Nu går jeg lidt over i det kommunikative, om kommunikation og specielt i forhold til Japan. Kan du mærke om kerneværdierne har indflydelse på jeres interaktion, altså kommunikationen mellem headquartes og Japan? Nu snakkede du jo om den der med i forhold til udgangspunktet i ens arbejde. Har du følt at det påvirkede?

Kim: Altså, ja. Man kan sige at de (i Japan), synes jeg, har en rigtig god forståelse for cutting edge, de har rigtig god forståelse for solid og trustworthy og de fanger os også nogle gange på det forkerte ben i noget som de synes er hårrejsende forfærdeligt. Og som vi aldrig nogensinde har tænkt over.

Os: Må vi spørge hvad det er?

Kim: Ja. Såsom, vi har et online marketingsprodukt, der hedder Online Suite og til det her produkt der tilhører et tredjeparts stykke software, som kommer fra

noget der hedder Maxmind. Og det er noget, man får leveret gratis og det software, der kan man slå op på en IP-adresse, fuldstændig som at slå op under et telefonnummer og så vil du vide hvem abonnenten er, her slår du op på en IP-adresse, så får du af vide hvem abonnenten er; firma, land osv. Det er sådan noget geo-IP hedder det også. Super enkelt og simpelt. Og inden for det her, der har du et eller andet antal gratis opslag. Det får du leveret med produktet når du køber. Så står. når du køber produktet, så får du et lille dokument, så står der at når du har brugt de her 100.000 opslag eller hvad det nu er, så kan du så tegne det her abonnement hos Maxmind og så koster det 500 dollars for et eller andet hårrejsende kæmpe stort antal opslag om året. Og så tænker jeg, det er der aldrig nogen af os der har tænkt over, aldrig nogen af vores kunder, der har spurgt om eller noget som helst fordi det er helt normalt og helt naturligt. Men i Japan der er det *ikke* helt normalt og *ikke* helt naturligt. Fordi der har kunden købt, kunden er inde i en proces, købsproces. Og vi fortæller dem ikke det her, for det er en fuldstændig perifær information. Fuldstændig. Og 500 dollars om året er mini, mini, mini i forhold til hvad de har betalt for det software de har købt af os, hvad det koster at få lavet deres website, altså det er *fuldstændig* latterligt, ik'...Men der er ikke nogen der har fortalt upfront til de japanske kundemner at "orv i skal lige være opmærksom på at hvis i køber det her HMS så har i altså kun fået 100.000 opslag" eller hvor meget det var "og i løbet af et, to eller tre år skal i tegne et abonnement, som koster en nanoprocent af hvad det ellers koster". Det er et stort problem, stort problem.

Os: Hvordan vil de have.... Vil de have det skal være gratis hele tiden eller skal i informere om det bare?

Kim: nej, det er aldrig noget med at det skal være på en anden måde. Det er bare at det skal være med store bogstaver "bemærk venligt kære potentielle kunde, hvis du skulle finde på at købe det her software, som koster 2 millioner kr. så skal du altså lige være opmærksom på at så risikerer du, at hvis du vil bruge denne her lille del af systemet..." det er jo slet ikke sikkert, de har lyst til at bruge det... "hvis du har lyst til at bruge det er der et gratis

abonnement, men det er abonnement gælder altså kun for de 100.000 opslag og der riskikerer du året efter at få en regning på 500 dollars”.

Os: Så for dem er det lidt untrustworthy og...

Kim: ja ikke-trustworthy fordi.... Vi blev, jeg blev nærmest beskyldt for at prøve at have hemmeligholdt det. Og det er, hvis man kigger på realiteterne, det er helt hen hampen., ik’. Og det står i et dokument, som de ser inden de køber softwaret. Det står oveni købet ”please note that the maximum software is a...” bla,bla,bla...Så det er ikke engang sådan så.....

Os: så hvis man læser det igennem, så opdager du det.

Kim: så opdager du det. Men problemet er at de har jo ikke haft der nogen der har købt noget endnu. Så det har slet ikke været noget problem. Men det er nået så langt at det var oppe at vende...Jeg havde flere langvarige snakke med Masa (President, Japan), han havde flere snakke med vores VP i Product Marketing i USA. Han havde snak med ham der Torben, som i har hørt om. Vores danske mand, som er meget japansk. Og så så jeg at han (Masa) havde puttet det på som dagsorden til vores bestyrelsesmøde. Så siger jeg til ham ” Masa du kan godt tage det her op på bestyrelsesmødet, men det er ikke et bestyrelsesanliggende. De skal ikke involveres i det. Men hvis du ønsker at tage det op, så vælger du det selv. Men du skal ikke bruge ret lang tid på det, det garanterer jeg dig. Og hvis jeg var dig så ville jeg slet ikke taget det med”. ”Neej men det var nu meget vigtigt”. Så tog han det fandme op på et bestyrelsesmøde – hvor han i øvrigt mødte til tiden (smiler) – og gennemgik hele det her scenarie i detaljer om hvad en japansk prospect tænkte og så videre. Og så spørger Lars, en af dem i bestyrelsen, spørger ”jamen hvad har de købt” ” jamen de har ikke købt noget”. Så siger jeg ”hvad er så problemet?” Problemet er at de (kunden) kunne tænke sig at købe det, men allerede nu ved de ikke at det er sådan. Så siger jeg ”men det behøver de da heller ikke at vide. Det er der heller ikke nogen andre der ved, altså. Men det er jo heller ikke hemmeligt. Det står på vores website hvis du gå ind og kigger på produktet. Det står på en fodnote”. Ja, men det var ikke tydeligt nok, det

skulle stå på forsiden. Så rystede vi bare allesammen på hovedet, han må have spiste et eller andet.

Os: så det er sådan en....?

Kim: det er sådan en lille,lille ting, som bliver blæst fuldstændig ud af proportioner. Og han var også ude i at vi risikerede sagsanlæg fra japanske kunder. Sagsanlæg?! Men hallo, det står for helvede, oven i købet...

Os: og i har faktisk skrevet det et eller andet sted?

Kim: Ja det står.... Det står ikke eksplicit hvad de kommer til at betale, det kan vi jo ikke vide, det afhænger helt af hvor meget de bruger det. Så det er endt med at han har lavet en speciel japansk prisliste, hvor det er taget ud og hvor det så står at man kan tilkøbe det her, trods det er gratis, det første lange, lange stykke tid er det jo gratis. Altså, det er bare sådan kulturclash...

Os: der vil noget.

Kim: virkelig. Og jeg har ikke mødt én europæer, som ikke var ved at dø af grin (han griner) da jeg sagde til dem, at Masa var helt oppe at flyve. For han er *helt oppe at flyve* "this is a serious problem for Sitecore Japan. We are risking lawsuits" og jeg ved ikke hvad han ikke skrev.

Os: hold da fest. Men nu når vi alligevel er inde på at nogle gange så går i sådan lidt skævt af hinanden, også i forhold til opfattelsen af forskellige ting og sager. Så i hvilken grad er det vigtig for jer at det japanske datterselskab rent faktisk har samme opfattelse af kerneværdierne fra start til slut?

Kim: Det er jo supervigtigt. Det er jo der jeg bruger, altså tænker over kerneværdier. Det er i relationen med dem. Det bruger jeg aldrig, jeg tænker ikke så meget over det hvis vi ansætter en tysker, en tysker som et eller andet. Så sidder jeg ikke og tænker på at er det her nu også professional. Men det gør jeg simpelthen med dem i Japan for der kan jeg bruge det. Nu her i forbindelse med min oplevelse for ganske nyligt med hensyn til det her

med corporate order, corporate policy og corporate det ene og det andet. Så kan jeg sige til ham "this is a corporate value, min ven"

Os: så man kan sige, hvordan de så opfatter, hvordan det så påvirker organisationskulturen i Japan er også vigtig med kerneværdierne som udgangspunkt? At det påvirker organisationskulturen og måden de sådan arbejder på?

Kim: Helt sikkert. Og de ved det ikke endnu, men det vil komme til at påvirke dem meget mere (griner). Meget mere.

Os: men umiddelbart så...de enkelte ord...Ligesom vi har gjort med dig i dag, har i tænkt over at de måske ikke tillægger den samme betydning selvom i forklarer det for dem?

Kim: Nej, jeg har ikke tænkt over det.

Os: det er nemlig de tanker vi har haft, gade vide om de tillægger den samme betydning....

Kim: du har helt ret. Jeg kan nemlig ikke være sikker på at når jeg siger savvy, så...

Os: taler i det samme sprog; hvad betyder savvy for ham i forhold til dig.

Kim: og trustworthy betyder givetvis noget helt andet for ham.

Os: jeg har et spørgsmål fra det du sagde før – kun for at få det skåret ud i pap – du sagde at det især er med Japan at du bruger værdierne her, men ikke i samme grad med eksempelvis Tyskland. Hvorfor det?

Kim: Det er fordi at jeg jo har en klar fornemmelse af at der er så mange ting i verden hvor japanerne og jeg har forskellige opfattelser. Og hvis man kan hænge noget fælles, få noget fælles omkring værdierne, så ville det være super godt ik'...

Os: så i har samme arbejder.....?

Kim: Ja. Hvorimod hvis han siger at vi snyder kunderne, ved for eksempel at lave det jeg lige sagde før, så opfatter jeg det jo ikke som at vi snyder kunderne overhovedet – slet ikke. Og det gør man heller ikke i vesta. Det er ikke kun mig der...alle...Det ville aldrig være noget problem. Men at snyde kunderne i Japan er noget andet end....

Os: Oplever du så at i skal tilpasse tingene meget mere til Sitecore Japan end i har været vant til hos jeres andre datterselskaber, hvis man sådan sammenligner med USA, England og Australien og så videre – at det er en større tilpasnings....i alt. Både i måden i kommunikere om jeres produkter?

Kim: er du sindssyg ja. I alt.Altså Japan er.....

Os: noget helt andet end det i har prøvet før. I har ikk haft denne her...

Kim: men vi vidste godt at det var noget helt andet da vi startede. Det er jo fordelene ved det.

Os: I var forberedte på det.

Kim: vi vidste bare ikke at det var helt så skævt.

Os: Så det er første gang, i støder på den i denne her grad? I har ikke støt på det ved de andre datterselskaber?

Kim: Vi ved jo at... Der er jo også en grund til at vi ikke har etableret os i Frankrig. Det er også fordi at fransk kultur er total anderledes. Tyskland har vi først startede da vi var villige til at gøre den investering i mennesker og oversættelse som var nødvendig. Nu har vi så fem mand. Og hvis ikke man går ind med fuld musik i sådan nogle lande som Tysland, Frankrig og ekstremt grad Japan så kommer du aldrig nogen vegne. Så meget ved vi. Vi er startet i Belgien for eksempel. Belgien er et super land. V i har ikke haft en medarbejder i Belgien fra før end tre måneder siden og det er gået strygende i Belgien, med engelsk og med.. Og det er ikke engang fordi det er blevet bearbejdet fra Holland. Vi har selv haft kontakten med alle belgiske partnere. Vi har selv etableret partnerskab her fra Danmark – slet ikke noget

problem. I Frankrig har vi i haft en ? rejsende rundt i ugevis. Der har vi rejst rundt for at holde seminarer med partnere og jeg ved ikke hvad. Og der kommer ikke en skid ud af det, fordi vi får først succes i det øjeblik at vi siger ” nu har vi etableret Sitecore France S.A., det ligger lidt uden for Paris. Og det har vi så vurderet at Japan har et større potentiale, men også en meget større indtrægningsærskel end selv Frankrig har. Men potentialet er så meget større i Japan.

Os: Men nu når i lige har startet i Tyskland og du siger at det har kørt gnidningsfrit indtil videre i forhold til det vi taler om i dag. Tror du så at det er fordi at i er mere opmærksomme på alt det her eller er det fordi at Tyskland minder mere om os heroppe fra Norden end japanerne gør?

Kim: Det har noget at gøre med....En ting er kultur, men det er jo også personer. Gutten som vi har ansat i Tyskland har jeg prøvet at få fat i igennem ni måneder og kender ham rigtig, rigtig godt. Og han er en person hvor jeg kan skrive ”din fucking brackwurst-spiser” og det synes han er fedt nok. Og det kan jeg ikke på samme måde med Masa.

Os: de opfatter ikke humoren i det.

Kim: hvis jeg skrev til ham ”din riskoger-et-eller- andet” altså det ville ikke gå godt. Selvom vi godt kan lave sjov, så er der visse grænser. Der vil gå nogle år endnu. Jeg har det faktisk meget mere frit med to af hans medarbejdere. En der hedder Fuyuki, som er en fed fyr, hvor at han er ikke så stiv.

Os: han er ikke så indelukket

Kim: Masa kan godt virke meget sådan (laver tegn ned af brystet der indikerer at en person er stiv). Men nu springer vi lige lidt i det ik. Men noget super interessant rent kutlurmæssigt. Vi har en amerikansk Vicepresident for Marketing (peger hvor han sad), så har vi Fuyuki (peger hvor han sad, længst væk fra amerikaneren), og så mig og Michael (viser at de sad i mellem Fuyuki og amerikaneren).De to, amerikaneren og japaneren, skulle lave nogle aftaler omkring et website, der skulle være på japansk og ikke amerikansk sjovt nok.

Og det gik rigtig, rigtig dårligt det møde. Mest på grund af at ham amerikaneren var noget genstridig og kunne ikke forstå ret meget. Og Fuyuki forklarede tålmodigt, det gik... Nogle gange har man bare en fornemmelse af at det her det går ikke særlig godt det møde. Så tog vi bagefter ham amerikaneren i enerum, Michael og jeg, siger til ham "hvad sker der her? " "jamen magen til uforskammet gut skulle man fandme lede længe efter, han havde aldrig set noget lignende. Han vidste godt at japanerne er noget andet, er anderledes end os, men den fucking idiot han sad bare og gloede på dig Kim og Michael- hele tiden, han værdigede mig ikke blik selvom det var mig han havde dialog med rigtig meget af tiden". Så siger jeg "ok sorry, det skulle vi lige ha' fortalt dig karl smart, fordi du er nummer tre i ranglisten. Michael er nummer et for han er CEO, jeg er nummer to for jeg er et eller andet med C og du er nummer tre fordi du er bare en skide Videpresident" sådan sagde vi det selvfølgelig ikke til ham. Men han var skide fornærmet simpelthen. "Men manden har to referencepunkter som er hans chefer et eller andet sted, eller som er højere rangeret i hvert fald men du er slet ikke inde i hans linjerapportering, vel". Fuyuki rapporterer til Masa, som rapporterer til mig, som rapporterer til Michael, altså er der en linje her. Ham der Goofey, han har intet. Han sidder ude på et eller andet – godt nok vigtig - men sidespor et eller andet sted i USA og har overhovedet ikke noget at skulle have sagt". Og instinktivt så vælger en japaner og tale med hans chefer for det er hans next in comand, der er slet ikke noget, det ligger fuldstændig fast og kigger overhovedet ikke på ham (amerikaneren). Selv når de taler sammen kigger han ikke på ham. Og det havde jeg jo ikke tænkt på. Og han (amerikaneren) har slet ikke nogen forståelse for fremmede kultur overhovedet, selvom hans far egentlig kommer fra Slovenien. Godt nok er det en anderledes kultur, men der bare ikke så anderledes som japansk. Så det der kultuclash som jeg vist nok fortalte jer om første gang, så amerikanere og japanere sammen ender ofte i en eller anden eksplosion for de fatter overhovedet ikke...

Os: de forstår slet ikke hinanden.

Kim: altså nogen af dem forstå ikke, og nogle af dem forstår hvad der foregår. Vi har for eksempel en anden amerikaner Darren, som er af samme organisatoriske position, VP, som siger "ok nu skal jeg snakke med en japaner" så spørger han mig eller Torben "er der noget specielt jeg skal være opmærksom på for jeg jo ikke kender deres kultur?" Og så siger vi "ja, tag dit visitkort med og lav..." alt det der vi har været igennem (refererer til tidligere interview hvor han fortæller om normen for hvordan man overrækker og tager imod visitkort) "og kør så vidt muligt efter deres mønster. Det behøver ikke at blive så stift men prøv og lade være med at vise dem disrespekt ik". Ham der (henviser til førmtalte amerikanske VP), han er pisseligeglad og så kommer du jo ingen vegne. Altså det endte rigtig dårligt. Det endte sådan så at en af de andre gutter og jeg, har taget et møde til to, separat med ham uden japaneren med, hvilket han slet ikke kunne forstå. Og så sagde vi "jamen det er fordi vi skulle have et resultat ud af det her møde og der skulle ikke være nogle sprog- eller kulturclashes eller noget som helst " fordi nu var det ham og så os.

Os: og det syntes han så heller ikke om?

Kim: nej,fordi så vidste han godt så ville vi bruge lidt power til at få tingene igennem.

Os: må jeg spørge, fornemmede Fuyuki at det gik dårligt eller?

Kim: Jeg tror ikke at han havde så meget fornemmelse af det fordi – det udemærker de sig også ved (griner.) Altså de har sikkert en kæmpestor indlevelsesevne i alt muligt, men ikke i relationer fordi hans reaktion er så fremmede for ham alligevel så han ved ikke om han er skide positiv eller hvad han er. Fordi han (amerikaneren) er også kommet hen og sat sig sådan her (slasket og hængende) i stolen, og han er to meter høj og flyder hen over bordet og sådan, som han(Fuyuki) slet ikke kan forstå at man gør det vel. For her der sætter man sig (pænt) ned, især når hans chef også er til stede. Det er klart disrespekt, fuldstændig. Det ville aldrig ske for en japaner. Men det var fandme sjovt.

Os: men hvordan opfatter i, synes i også at han er en lille smule respektløs?

Kim: nej, overhovedet ikke. Nej, han er jo bare yankee hvor hele verden det er USA og resten det er et eller andet mærkeligt.

Os: verden er USA og så kommer resten som...

Kim: Ja. Selvom hans farfar er født og opvokset i Slovenien. Men det har bare... Der er de der 300 millioner mennesker der bor i USA og det er det. Og så render der nogle muslimer rundt et eller andet sted. Og så har vi en eller anden der sidder nede i Holland der hedder Harry - ja ok altså...han er altså pisse ligeglad. Men nu er hans så blevet tvunget til at... for nu er han så blevet Corporate Marketing...han er blevet nødt til at lytte til noget, ik'. Men det er ikke af mandens gode vilje altså, det er det ikke.

Os: det var interessant.

Kim: det var rigtig interessant. Det er synd, det ikke var på video. Hold da kæft, i var død af grin simpelthen. Virkelig. Man kunne se hvordan ham der blev mere og mere hidsig, Paul hedder han. Og Fuyuki, der kun kiggede på Michael og når han så skulle kigge over på mig, det var ikke sådan så han mødte tilfældigt Pauls øjne på vej, vel. De kørte nedenom eller over eller sådan noget.

Os: Næste spørgsmål: føler i at Japan har samme tilgang til virksomheden som i har herinde. Jeg tænker sådan arbejdsmæssigt og... Du fortalte om sidste gang at man skal tænke "Sitecore", føler i at de har samme tilgang, ånden i forhold til ånden?

Kim: altså de prøver jo på det, men det er meget forskelligt altså. Også deres måde at arbejde på er total forskellig. Også deres måde at kommunikere er ...altså nogen gange virker det på os disrespektfuldt. Et eksempel, Jacob, som jeg nu har talt rigtig meget om, havde jeg bedt om at bestille nogle flybilletter fordi sådan noget som at bestille flybilletter for en japaner er problematisk. Det er mislykkedes dem hver gang de har prøvet. De får fucked op, linjerne, så de

mellemlander et eller andet fuldstændig sted i stedet for at flyve direkte. Og de ender med at betale mere for det end at tage direkte med SAS fra Tokyo til København. Sværere er det ikke. Hvis du skal flyve direkte så behøver du bare at gå ind på sas.dk, men det kan de ikke finde ud. Så jeg siger at *jeg* sørger personligt for at der bliver billetter for jeg er skide god til at skaffe billige flybilleter hvis der er billige flybilleter at få og jeg er skide god til at finde ud af hvis du skal derfra og dertil. Det kan jeg. Og så beder jeg måske noget andre om at gøre det for det kan hvem som helst. Altså det er så enkelt, men de kan ikke. Så jeg bad Jacob "gider du?" og jeg havde selv forslået helt præcist Danmark den og den, det er tre forskellige personer der skal have billetter, fint. Så får Masa denne her og mail og siger "eeeej hvor det smart fordi så er vi ikke så affolket på kontoret, det er virkelig genialt". Han synes det var top-dollar-genialt. Så siger vi "please come with the exact dates" så vi er helt sikre på om... ja, så skriver han til jacob og jeg og sådan og sådan. Fint Jacob bestiller og så sender Jacob til dem hver især et vildt venligt – jeg var utroligt overrasket – "dear Masa I have the pleasure of informing you that.." altså virkelig. Jeg ville aldrig gøre det med ham, det gider vi ikke sådan noget. Så kommer der en mail tilbage fra Masa, ikke noget med "thanks for your effort" eller "thanks for the" eller bare "thanks" eller "Hi Jacob" eller noget som helst. Så står der bare "Fuyuki wants to go home different day on" og så skrev han en dato punktum. Mmm, hvorfor?! Fordi nu har vi ligesom aftalt det her og at det passer helt perfekt og det gør det virkelig. Så skrev jeg tilbage "why" og selvfølgelig hvis der er et eller andet der er poppet op som er vigtigt at han skal være tilbage søndag aften i Japan. Hvis det er vigtigt for ham at være tilbage i Japan søndag aften, så fint men ellers så er han tilbage mandag. Næ det var bare fordi at at hvis det var muligt, så ville han gerne være på kontoret mandag morgen first thing og komme i gang med en ny uge, men hvis det var sådan at vores arrangement først sluttede lørdag eftermiddag, hvilket jeg havde skrevet til dem en gang før at det gjorde, så skulle han selvfølgelig ikke. Nå men fint nok. Men det er både måden at kommunikerer på og fucken up af simple ting. Hvis vi havde haft en kamera på deres kontor derover, så havde de nok brugt en halvanden

time på at snakke om det der. Og jeg overdriver ikke. For det har jeg selv prøvet når jeg har siddet på kontoret hvor jeg har tænkt "hvad er det de.." de sad og kæftede op til hinanden i lang, lang tid. Og så viste det sig at være noget som var fuldstændigt ligegyldigt. Noget som vi synes er ligegyldigt. Vi kan jo ikke tillade os og sige, at det er ligegyldigt, for det betyder altså noget for dem. Men hold kæft. Men så er det jo klart, så bliver de jo nødt til at arbejde 12-14-16 timer om dagen. Hvis en flybillet kan bringe...altså. Tro mig, jeg overdriver simpelthen ikke. Det er også det der mærkelig med at nu – først troede jeg det var fordi at de ikke rigtig havde fået etableret kontoret første gang jeg var der, men anden gang jeg var der, der havde jeg sat nogle tider ind til møder, selvom jeg sad lige ved siden af ham (Masa) og der stod i kalenderen at Kim er her og hele dagen er sat af til det fordi vi skulle have nogle møder til budgetter og bla,bla,bla og alt muligt, så satte jeg nogle specifikke møder ind fordi jeg vidste at hvis ikke jeg gør det, så sidder de bare og arbejder på trods af at jeg er der for at vi skal lave en plan sammen, og der bliver jeg så nødt til – og det fandt jeg så ud af er min rolle – og sætte et møde ind i deres outlook kalender og siger herfra og dertil der taler vi budget og herfra og dertil der taler vi nogle andre ting og hertil har vi organisaton og jeg ved ikke hvad. Over tre dage satte jeg ind så vi havde i hvert fald 4-5 timer hver dag. Men det var altså ikke sådan at når det tidspunkt oprandt, så ved jeg jo at de får en alarm der siger nu er der møde der og der, så er det ikke sådan at de siger "nå det er nu der er møde...". Så siger jeg så "hey guys, klokken er altså sådan og sådan, skal vi i gang?" og så kigger de op og siger "oh yes of course". Det forstår jeg jo så ikke, det der.

Os: ej, det virker meget skægt at de...

Kim: og jeg har måtte tvinge Torben, som er et meget mildt og godt menneske, jeg har måtte tvinge ham til at sige "når vi har aftalt at mødes der, så mødes vi der medmindre jeg hører noget fra jer". Fordi ellers går det jo helt op i hat og briller. Og de kører kaldender, der er slet ikk noget.

Kim: de tænker bare anderledes. Men har i egentlig haft flere sammenstød; nu taler vi om det med Fuyuki og den amerikanske medarbejder. Har i haft flere sammenstød med Masa og med dem hvor i har oplevet et eller andet og hvilke?

Kim: jeg havde faktisk det sammenstød med hvor han syntes at vi jo nærmest brød loven, ik. Det endte jo med et sammenstød. Det endte med at jeg også efter bestyrelsesmødet, så sagde jeg til ham "det kan godt være at" og der sagde jeg nemlig noget om kultur "det kan godt være at det i japansk kultur er vigtigt at fremhæve at det er sådan og sådan. Men når nu *har* gjort, vi *har* behandlet det, du har lavet din egen fucking prisliste og skriver lige nøjagtig hvad du har lyst til med dine japanske kunder". Du har ikke nogen japanske kunder Masa, så slap i øvrigt også. Så der er slet ikke nogen der har indgået en aftale endnu. Så hvorfor bliver han ved med at køre på det her, for han blev ved til det her bestyrelsesmøde. Jeg blev nødt til at sige til Michael, jeg trykkede på den der knap, mute, "vi har været igennem det her, Torben har været igennem det, Darren har været igennem det, jeg har været igennem det. Det er kun et eller andet, som han føler er vigtigt for ham at sige. Så lad ham sige det og luk det ned på en pæn måde, jeg har forsøgt at lukke den. Og til sidst så sagde sagde Michael "make a new pricelist" og så sagde Masa "yes, but...." "make a new pricelist, please". You can do what you want", men for helvede hvorfor skal vi blive ved med at snakke om det?

Os: så han brugte enorm meget tid på at snakke om det.

Kim: ENORM meget tid altså.

Os: hvordan...nu kan jeg huske den situation med telefonopkaldet til den milliardærvirksomhed, som han ikke ville ringe til og alt det der, hvor du til sidst måtte sige "I don't give fuck", var det sådan noget i kom ud til med Michael og ham? Kom det dertil hvor i tænkte at nu overskrider vi rigtig nok nogle japanske kulturelle grænser, men vi bliver nødt til det. Har i været helt derude igen...?

Kim: Michael overskred helt klart deres grænse ved at sige "do what you want and lets move on"

Os: så i måtte simpelthen sige "this is a corporate descision, I decide"

Kim: Ja, og "jeg er CEO her og du er president i Japan, det er rigtigt, men det er mig der bestemmer, jeg gider ikke at snakke mere om det. Det er en udvidelse, som vi har fundet en løsning på som i selv har fundet på, ih hvor i dygtige. Så lad os komme videre".(griner). Men meget præcist, nu kan Michael så kommunikere super præcist i one-liners, det er hans varemærke. Hvis han siger, "we have a descision, do what you want", og så siger han igen, "do what you want and lets move on now" så er det ligesom til at forstå. Men hvis det havde været mig, så havde Masa forsøgt en gang til. Nu var det så Michael, så stoppede han.

Os: men føler du sådan til stadighed,eller har følt, atn år du taler med Masa eller skriver med Masa, at du skal tænke rigtig, rigtig meget over hvordan du formulerer dig? Og misforstår han dig tit?

Kim: Ja, og vi har et konkret eksempel sjovt nok med det den samme som han ikke ville ringe til dengang. Nu er ham vores kontakthand i England rigtig meget af tiden- Og Torben taler med han næsten dagligt for det er et kæmpe stort projekt. Og det han har sagt til os det er "prøv nu at lade de her japanere, de skal ikke.. altså vores japanere" altså hans japanere "skal forholde sig i ro. Jeres japanere skal også holde sig i ro. Fordi ellers går det galt fordi de her...." Nå, så skriver Torben en mail til Masa, med en kopi til mig, Masa jeg havde en aftale med Dixen, please leave them alone, please leave the partner alone untill we hear more from Peter.Peter is in complete control. Og det er han, jeg har talt med manden. Han har været i Danmark, han har fortalt mig hvordan de vil implementere det her og de er... Vi skal lave samarbejde, det er jeg overhovedet ikke i tvivl om, det skal bare gå efter hans plan, fordi ellers går det galt. Så ringer Masa til denne her partner, japanske partner, som vi lige har bedt om at han ikke skulle. Denne gang kunne han ikke lade være med at ringe og sidste gang ville han ikke ringe til ham. Kan du godt se, det

kan godt bliver en lille smule irriterende. Så når jeg beder ham og ringe til nogen, så gør han det ikke og når jeg beder ham om at gøre det, så gør han det ikke. Det kan man kalde kulturclash der vil noget. Så derfor er meldingen at, jeg skrev ikke corporate descision, jeg skrev "this is my descision, please do not make any contact what so ever" punktum. Så svarede han "ok I understand but I think it is the wrong way to go about it". Og det er jeg på det tidspunkt fuldstændig ligeglad med (grine).

Os: må jeg bare lige hurtigt, indskudt, denne her virksomhed, hvis vi skal, eller fordi vi vil gerne nævne de her eksemppler for der ret interessante, hvad er det for en virksomhed og hvad er jeres samarbejde med dem? Har du mulighed for at nævne? Vi behøver ikke navn, bare....

Kim: de laver glas. Jeg tror det verden næststørste glasvirksomhed.de laver ikke andet end glas. Og de ejer for eksempel det der hedder Nikon Sheatglas...

Os: og de har så noget i Japan også?

Kim: De er japanere. Det er et japansk foretagende.

Os: nå ok, så er han bare englænder,ham der?

Kim: Han er faktisk dansker. Men han er Director of informationsystems for hele koncernen og ham der har, i og for sig, jeg ved ikke hvor mange organisatoriske enheder under sig. Og han har gebærdet sig i Japan i rigtig mange år, han kunne skrive en bog om det. Og når han siger lade vær og ring, så er det fordi han mener lade vær og ring, altså.

Os: der er ikke noget mellem linjerne?

Kim: Nej overhovedet ikke. Han er total klokkeklar. Og han blev stiktosset. Han ringede til Torben med det samme og så sagde han "hvad har han gang i?"

Os: Hvis nu du korrespondere med Masa på mail og han misforstå, hvordan retter i det op? Bruger du lang tid på og rette op og...?

Kim: Jeg gør meget det når der har været en hæftig mailudveksling. Så ringer jeg ting ham og så har jeg nogle ting, jeg taler også tit med ham, men ikke så tit som jeg vil men nok oftere end han vil. For han kan bedst lide at jeg hjælper ham med at svare på spørgsmål når der er noget han ikke kan finde ud af og at jeg ellers lade ham være i fred, for han er President of Sitecore Japan

Os: så han tager sin stilling meget alvorligt?

Kim: ja er du sindssyg. Vi har sådan en pipeline management, som alle er udsat for. Alle sælgere, vi har sådan et CRM-system, hvor alle sælgere har deres leads, deres prospects. Så laver de sådan en vægtning, vægter hvor stor er sandsynligheden for at den lander denne her ordre, hvornår er sandsynligheden for at den lander og med hvor stort beløb og sådan nogle ting. Og det kan man så få fremstillet grafisk og det er jo sådan en form for opfølgning, det er måske lidt amerikaniseret, men det fungerer jo rigtig godt. En salgschef går igennem hver evig eneste uge, alle prospects der overhovedet er, sammen med sælgerne og så er der ikke så meget pjat. Det bryder han (Masa) sig ikke meget om. Derfor har han som MBO. Har jeg fortalt at vi bruger sådan en bonus system? Altså de får dels bonus, når de sælger....

Os: nej det kan vi ikke rigtig huske.

Kim: nej ok. MBO det er jo altså lige noget med Managament by objectives, det bruger vi simplthen til at styre vores medarbejderes adfærd i en mere langsigtede retning. For eks. Vil Masas MBO for næste kvartal, de vil være 1. at få total styr på sin leadgeneration. Altså hvordan han har tænkt sig at få leads ind, det ved vi godt at haner ved at få, men ikke helt endnu. Han har totalt sin online markedsføring, så han ved at når han laver et eller andet Google adwords, så han ved hvad han får ud af det og hvad han får ud det pr. dollar han spenderer på det. Og de leads der kommer ind bliver så klassificeret som A,B og C og det tredje er hans pipeline management at hans CRM-ting er fuldstændig opdateret, hans sælgere, han har ikke så mange de er kun fire sælgere i Japan, men så meget desto mere skal der jo være styr på

det fordi du kan ikke have et budget der er mega højt allerede fra September mener jeg det begynder at være ret højt i Japan, uden at du også har en pipeline for det er derfra dit salg kommer. Jeg kan lige prøve at vise jer sådan en, vi kan bare snakke mens jeg åbner den, det er faktisk ret sejt. Så på den måde så bliver han gradueret ved kvartalets slut og det kan være alt fra nul til 100 og det kan faktisk også være 120%

Kim: Hvilken type leder ønsker i egentlig at han skal være? Sådan meget autoritær... nu tænker jeg på at de jo har en anden kultur end i har, og nu snakker du om at når i har ansat en leder eller CEO i USA så er de sådan resultatorienteret, de skal have gå-på-mod de skal være det ene og det andet. Altså Masa, typemæssigt, besidder han også den slags værdier?

Kim: Ja, men på japansk. For når jeg, altså jeg har jo gået ham meget på klingen i starten, og gør det også stadigvæk men specielt også inden vi ansatte ham. Så sagde jeg til ham, det her det kræver altså...Du tager til et land du godt nok kender men du har ikke været der nogle år, du starter en virksomhed op med noget som ingen kender til, du skal eddermame have nosser for at det her skal lykkes, virkelig, virkelig.

Os: så det der med at være fremme i skoene og...

Kim: Ja. Og så laver han denne her (kim illustrerer; bøjer armen opad med knyttet hånd, som symbol på styrke) "I know I will, I know I will. Otherwise I am a complete failure" siger han så. "Of course I will" siger han så". Lige så meget til sig selv ikke. Han er sådan meget øh....

Os: Høje krav. Føler du at de stiller høje krav til sig selv?

Kim: Ja for helvede. Ja for pokker da. Og hvis noget fejler, så er det virkelig forfærdeligt for ham.

Os: så er han helt knust nærmest?

Kim: ja virkelig, Men så er det at jeg ringer til ham og prøver at opmuntre ham lidt, ik'. Eller ikke lidt, men meget og skriver til alle vores medarbejdere i Japan, alle fire (Kim griner). Ja den ene starter først her i morgen, tror jeg faktisk.

Os: så indtil videre sidder de faktisk kun tre på kontoret?

Kim: Ja.

Os: jeg skal bare lige have skåret ud i pap, og jeg har spurgt dig en milliard gange, bare lige for at opsummere. At for ligesom at skabe en organisationskultur som minder om den i har eller har de samme værdier, som dem i har, så ville kerneværdierne være et godt udgangspunkt, hvis altså, hvis de japanske medarbejdere havde den samme opfattelse og tog det på sig som professional, savvy, cool and fun og sådan nogle forskellige ting. Ville i så føle at så går det mere den retning i går?

Kim: Ja helt sikkert.

Os: Så bygger de ligesom deres organisations ud fra det, deres arbejde, alt hvad de foretager sig? Det er sådan målet, at de skal adoptere de her ting 100%?

Kim: Ja fuldstændig.

Os: jeg ved godt at du har sagt det, jeg skulle bare være sådan helt klar i...

Kim: (forklarer hvordan deres pipeline ser ud. Finde vi ikke relevant for vores undersøgelse, men kommer så videre til noget med noget han havde forventinger om at japanere gjorde): Og det er det som han skal lære (at følge op på sin pipeline for at få ordrer hjem). I modsætning til hvad jeg troede. Jeg troede at japanere var sådan ekstremt opfølgingsorienterede med sådan nogle ting der. Det er de faktisk ikke. Altså så siger han "nå ja, det kan jeg jo godt se det må jeg hellere gøre noget ved". Så siger jeg til ham "ja, for helvede da" (griner) det er jo sådan du kan se hvordan de forretning har det – lige nu.

Os: ja sådan visuelt

Kim: ja,ja. Du kan også bare kigge på tallene, jeg er fuldstændig ligeglad. Du skal fandme bare have styr på det her. Og du skal have været igennem dine sælgeres hver uge, så du ved lige præcis. Også er der noget... hvad skal der til for at der er nogen der lukker? Hvad skal der til for at vi kan sælge til denne her kunde som er på 60 % f.eks. og skal lukke i næste måned. Der må være et eller andet vi kan gøre. Så er det lige en hurtig brainstorming. Jamen hvad med at sætte en gut ud fra enten har fra eller australien, der kan lige præcis den del af produktet, som de er specielt interesseret i. En eller anden ting.”ja, skide god idé så gør vi det”. Og det er sådan nogle ting der kommer frem, hvis man gennemgår sin pipeline. Hvis man bare sidder og får sådan en graf serveret og for øvrigt ikke forholder sig til det, så kommer du jo aldrig nogen vegne vel. Så det er derfor at hans MBO, at han skal være fuldstændig frem og tilbage i det her. Og en anden MBO det er at det tog mig 14 dage at sende mig, man tror det er løgn, men at sende mig en præsentation fra sidste bestyrelsesmøde. Det tog ham 14 dage. Og de sidste budget ting. Fordi at det ikke var helt perfekt. Så sig jer, det bliver ikke helt perfekt fordi at budgettet allerede når vi får det, så er det afdæmpet. Men det er altså det vi har Masa, så send nu!. Nå ja, men så skulle han lige rette en enkelt ting. Så siger jeg to dage efter ” were is the budget and the presentation from the boardmeeting?”. Jeg kan det udenad fordi jeg har skrevet det til ham flere gange. Og så sagde jeg til ham ” Du skal sende det til bestyrelsesmedlemmerne ikke kun til mig” det har jeg endnu ikke gået ham til. Det er rigtig. Han har sendt det til mig og har så sendt det videre og sagt jeg har lige et opdragelsesprojekt med Masa for at få ham til at sende det til jer, men det er sådan.derfor står der i hans MBO at indenfor 48 timer efter bestyrelsesmødet, så har han sendt til alle bestyrelsesmedlemmer den fuldstændig komplette præsentation, som han jo har plus hvad han eventuelt måtte have med af bilag plus beslutnings referat; hvad blev der besluttet, hvem skal gøre det og hvornår skal de have gjort det. Der får han sig sådan en ting i halsen når han læse den.

Os: så i vil simpelthen gøre nogle af de ting, hvor i tænker lidt forskelligt med f.eks. han vil have det der med at det skal være helt perfekt, det vil i sådan gøre til nogle Corporate retningslinjer? Sådan så i kan få ham til at handle ud fra hvordan i gør det? For at undgå diskussioner og ventetid.

Kim: og når han får de der MBO'er, så læser han dem og så ringer jeg til ham bagefter

Os: og så tager i jer en snak om...?

Kim: Ja, og så forklarer jeg ham at det her altså er corporate policy, at præsentationen fra bestyrelsesmødet og sådan og sådan. Og 48 timer. Bestyrelsen skal i øvrigt også have det senest 24 timer før. Men 24 timer før der sidder han og fedter rundt med et eller andet og spørger mig og 10.000 ting som han ikke lige kunne... Som han burde have spurgt om inden eller selv have fundet ud af eller et eller andet. Så der er altså...Og så tænker man jamen, når i er så skide detaljeorienteret og ordenlige, hvorfor får i så ikke bare jeres ting i orden til tiden?

Os: Føler du at i sådan skal tilrettelægge og guide dem i deres arbejde? Altså at de måske ikke er så selvstændige som i måske godt kunne håbe på?

Kim: de er selvstændige, men de laver bare noget forkert hvis i vi fortæller dem..

Os: Præcis hvordan de skal gøre.

Kim: ja, og har en meget tæt dialog om det, lad os bare sige det sådan. Og så siger. "ok så må du fokusere på det og det" og følger du op på en mail bagefter. Jeg ved ikke hvad der sker for dem altså.

Os: det minder også meget om Kina. Det er også meget, de skal sådan meget detaljeret. Selvom de er veluddannede, dygtige mennesker, men mange års erfaring whatever, så skal de fra punkt til punkt, nu gør vi det og sådan. Nu er vi færdige med det og så må du gerne gøre det. Er det det du føler, at du skal hele tiden vise dem vejen?

Kim: Meget. Jeg prøver også at sige til ham, der er noget omkring prioritering her fordi nu har du gang i et eller andet med denne her partner, men samtidig så er der en anden partner som jo mangler noget træning osv.osv. Hvad med og få det...? Og så svarer han et eller andet mærkeligt tilbage. Men gør så det man har bedt om.

Os: men det lyder som om at han, hvis nu han tænker på jeres værdi professional, at han sådan, den er måske ikke han vægter højt i forhold til, måske tillægger han det ikke at vi når vores deadlines, vi når...Nu tænker jeg meget i kerneværdierne. Det kunne godt lyde som om at han tillægger det måske noget andet.

Kim: ja, det er ikke hans egne deadlines heller. Så det er måske ikke rigtige deadlines. Det er heller ikke hans arbejdsdeadlines, for dem plejer han ellers at være rigtig god til at overholde.

Os: så når det ikke er noget der ligger for hans bord, så er det mere flyvsk?

Kim: ja, virkelig mærkeligt. Det anede jeg ikke da vi startede det her.

Os: Fordi oppe fra burde det jo netop være virkelig deadlines.

Kim: Ja, især når du er så hierarkiorienteret som du er.

Os: ja, det er meget mystisk-pystisk ved deres kultur.

Kim: det er ligesom om at de officielt så gør de fuldstændig hvad du siger, og så prøver de alligevel selv at være shiatsu san (leder) på en eller anden måde. Han kan godt finde på at sige "even though I'm the president of Sitecore Japan I also have to do with sales" siger han så. Så siger jeg "ja, of course" altså. Det er fordi når han hedder president så svæver han sådan lidt hen over det hele og den rolle har han været gearret til helt fra starten. Det er derfor han ikke ville ringe til ham der dengang.

Os: det var ikke hans job.

Kim: ja, og han havde ikke nogen cooler eller.. Der er ikke noget ondt i det der coolie, han havde bare ikke nogen til at gøre det. De kigger jo ikke ned på folk fordi de laver noget som de synes er mindre værd. Det gør de ikke.

Os: han er meget... Hans stillingsbetegnelse er meget vigtig for ham. Der er meget status i det. Så han f.eks. den der med at han siger "even though I'm the president, I have to with sales" opfatter du det som egentlig et spørgsmål til dig? Som om han bare lige skal have bekræftet at det skal han?

Kim: Ja, og det har jeg bekræftet rigtig mange gange.

Os: "skal jeg nu gå et niveau ned...?"

Kim: Og det er jo også fordi de har det her revisionsorienterede. Shiatsu san han spiser så dinner med nogen, og hans sælgere kan så spise frokost med nogle andre.

Os: vildt interessant.

Kim: ja helt vildt. Det er super spændende. Og pisse irriterende nogen gange (griner)

Os: det er noget af en udfordring i står overfor må man sige.

Kim: vi tænkte dengang med at oversætte til japansk, sproget var nok den største udfordring fordi det er super svært. Men det er langt mere kulturelt.. Altså der er mange her der ikke aner hvordan det er, ikke engang Michael ved ikke det jeg har fortalt jer. Han ved en tredjedel måske. Fordi at jeg belaster ham ikke med det. Fordi jeg tror på at det lykkes for mig, det er mit ansvar. Så jeg fortæller ham kun nogle anekdoter, og så det han så selv har kunne se.

Os: men det er sjovt du siger det der med sproget, for det er jo en ligeså stor et kulturel...Det bliver en kæmpe udfordring fordi jeg kunne forestille mig at....Der er jo ting, der er jo ord på dansk som ikke eksisterer på engelsk og der er ord på engelsk som ikke eksisterer på dansk og japansk og omvendt. Så det er tit det med hvad man tilægger ordene det er jo også...

Kim: men mange af ordene.... Det er sgu mere fortolkningen. Men manden har boet 8 år i Seattle altså.

Os: og det synes du ikke at du kan mærke? Eller hvordan – udmiddelbart?

Kim: jeg ved sgu ikke rigtig. Vi haft ...nogen gange... Torben og jeg har haft den teori at han måske har tillagt sig nogle amerikanske, nogle af de dårlige amerikanske vaner. F.eks. med at være ligeglad med nogle ting og så har han Og at han så også lige har skulle omstille sig til at være i Japan. Men så har jeg så set nogle andre der så også.... Jeg ved det simpelthen ikke rigtig. Det derfor i her jo, det er det der er spændende.

Os: altså vi er jo sådan, bare lige i henhold til det, så er vi faktisk af den overbevisning at ligegyldig hvor længe man egentlig bor et andet sted, så vil du altid have din egen kulturelle baggrund, der præger dig, i hvert fald når du så kommer tilbage til dit hjemland, hvis det er det der...

Kim: det tror jeg også altså....

Os: det er meget...kultur det er jo et sjovt begreb ik' det er svært at definere. Det er stort og abstrakt.

Kim: ham der Peter fra det der Nikon Sheatglas han sagde jo, jeg kan ikke huske om han har boet der i fem år, han sagde at han kunne stadig blive overrasket over de der forskelle. Han sagde noget, de troede var noget andet, Han sagde eller måske valgte at tro det var noget andet. Det var så en ting han glædet sig lidt til, at han ikke skulle arbejde sammen med så mange japanere, men færre japanere på et højere niveau (griner).

Os: det er jo skægt at man opfatter dem sådan. Jeg har ikke mere på programmet, har du?

SLUT

BILAG C

Brand Values

- What is the purpose for Sitecore to have brand values?

Your answer: Brand value is always something good to have for all company whether their business is B2B or B2C. For Sitecore, it is a tool to create the globally consistent message which goes with one simple name – Sitecore - which is short enough to easily remember for everybody in the world.

- Are Sitecores' brand values presented to you by Sitecore HQ, important to you to present and communicate to your employees?

Your answer: Absolutely. My employee needs to understand the brand value so that when they talk about our company, they deliver right message to the people they touch daily. Those people may include, customers, partners, press, analyst, web community and maybe their family members as well. At the same time the Sitecore's brand value should be presented when I hire someone. Therefore the potential employee should understand the company he/she is joining and feel like being the right place for their occupation and for personal development.

- Are the brand values of any particular importance to your organization?

Your answer: Sitecore brand is not known well in Japan yet. Our plan is to spread the brand name with right message with it. As a result, all values are important in this early stage.

- What did you think of the way the brand values were presented to you by Sitecore HQ?

Your answer: The very first sight that I “witnessed” Sitecore was at a very large technology conference where Sitecore was one of the big sponsors. Sitecore did a great job presenting and expressing themselves as a big global company. In fact Sitecore was much smaller in size than I thought it really was. This is a result of well planned brand marketing. “Smart”, “Esprit d’corps”, “Cutting edge” are the things I felt at the first meeting with Sitecore.

- Have you considered if your interpretation of the brand values matches the way Sitecore HQ wish that they internationally are to be conceived?

Your answer: I intend to keep our global brand values also in Japan. I believe that a global company like us should have a consistent global message which comes with the brand and our employee behaviour should match with it. If the brand value is delivered in different ways by country (which some companies intentionally use this strategy), sometime in the future they hit a certain point of perception problem. And, the time to hit that point is getting shorter and shorter in this global economy, especially in the internet industry. I believe in matching brand value in all countries worldwide have a good reason to do so.

- In short, describe how you understand each of the brand values:

Smart:

Your answer: Not big but making right decisions

Trustworthy:

Your answer: Be there when help is needed. No bad history for the company or the execs.

Savvy:

Your answer: Know deep on specific field, whether technology or business.

Solid:

Your answer: Deliver well-baked products. Focused investment in history.

Passionate:

Your answer: Focus on the area of certain area. Personal commitment of making differences.

Professional:

Your answer: Know the specialized technology to the extent that you can bring the best solutions customers want, anytime and many ways.

Esprit d'corps:

Your answer: Team spirits of our global family members worldwide. This may include our partners.

Cutting edge:

Your answer: High technology in very specialized area. For us, well-architected CMS and Online Marketing Suite.

Cool and fun:

Your answer: People will be willing to play with our software and have fun with it.
We will change your boring job into something you can't stop doing.

- What is it like for you to work with Danes in comparison to former experiences with working across cultures?

Your answer: Good question. I worked for a traditional Japanese company in Japan and un-traditional American software company – namely Microsoft - in the USA. I also worked at Microsoft in Japan as well. With all the different experience, so far my experience working with Danes are interestingly similar to one with Japanese. Respectfulness, communication protocol and collaborative culture are the examples of the similarity. At Microsoft, I interacted with American, British, Indian, Chinese, Japanese, Korean, German, Moroccan, Spanish, French, Swedish, Australian and more.

Working with Danes is much easier for me.

- In cooperating with Sitecore HQ, do you draw from your experiences from you time in USA? Working with another culture

Your answer: I do not understand what you mean by “draw”, but try to answer. My interaction with Danes was very limited at my previous jobs. Therefore I had no prejudice about Danes when I joined Sitecore. As a result, I am using no skill or knowledge about working with Danes. In spite of that, I am feeling amazingly comfortable working with Danes, maybe because I am a Japanese.

- How did you prepare for the cultural differences in order to obtain a successful interaction with the Americans during your time in The United States?

Your answer: When I was in Japan before I moved to the US and joined the US team, I had a responsibility to work with the team which I joined later. I visited to execute some activities with them and learned their working culture. Also there was time when a GM stayed in Japan for a week. I interacted with this person to discuss opportunity.

- Have you done any particular form of preparation beforehand and/or during your employment in Sitecore?

Your answer: Yes and no. I did a lot of preparation to bring this technology into Japanese market. On the other hand, I did not do anything particular to learn about Denmark except for reading very basic Wikipedia-level articles. Now I am becoming more interested in learning Danish language, so I bought a book, but little time read.

- Does your staff in Sitecore Japan have any former intercultural experience? It could be at former jobs, during their studies, in the family and so on.

Your answer: All of my team members have various level of experience to work with Microsoft people at their US HQ. This helps a lot for at least English speaking skills. They all agree that they feel more comfortable working with Danes than Americans.

- o Is intercultural experience a criterion in your search for employees?

Your answer: Some of the points are well considered, i.e. English skill and tolerance for dealing with foreign people. Other than that, I do not much care about it, while other skills are much more critical such as technical knowledge or sales skills.

- Do you consider HQ of a certain/particular nationality?

Your answer: Again, I don't understand the question, what it means by "consider".

If the question is "Do you see Sitecore HQ as Danish or not?" My answer is "yes" in a positive way. I am proud of working for a Danish company which has a great culture.

If the question is "Do you consider any HQ nationality when you choose a company to join?" My answer is somewhat yes. Nationality do not exceeds other criteria as technology, corporate health, culture, etc,,. However, I admit I was a bit tired of working for an American company after 14 years of working for Microsoft. I am also bored with working for a Japanese company. Scandinavian sounded good to me.

- Within your organization, have you ever discussed with your employees how they consider Sitecores' corporate culture?

Your answer: Yes, in the context of being Danish. None of us had worked for a Danish company or even Europeans. In my previous job I communicated with about 20 countries. I shared my experience with different cultures (in shallow way) and how they are different for Danes. I also have been informing them for "American" part of Sitecore which is quite different from Danish front in culture.

- How would you describe Sitecore Japans corporate culture?

Your answer: We are currently mixture of Japanese and American culture at this moment. Japanese side of it embraces these – relationship oriented, well organized, time strictness, carefulness, reputation building, citizenship in web community, etc,,.

American side includes, - business oriented, competitiveness, being factual, etc,,.

I think Danish culture is well melted with our Japanese part very naturally.

- Do you think that it is necessary to have some amount of understanding and knowledge of other cultures in intercultural corporations?

Your answer: Very much so, especially for ones with multi-national operation. Your boss maybe outside of your country and so are your customers and partners. You can't ignore at least three large bucket of cultures – North American, European and Asian culture.

- From our studies we have come to learn that traditionally authority is well respected in the Japanese culture, and also within corporate organizations. Therefore, we are curious if the Sitecore Japan will also be traditional in that way?

Your answer: That is true that Japanese are that way traditionally. On the other hand, being a newly established company with multi-cultural managers, Sitecore Japan is much less that way. However, it is absolutely true and important that we should use the communication skill to interact with those traditionally oriented people in customers and partners.

- When communicating with Sitecore HQ, have you experienced any situations where you found that communication had failed?

Your answer: Not in a big way. However, voice tele-communication (phone, Skype, etc,,,) is very difficult in poor sound quality. Email and face-to-face meeting are way easier as compared to phone meeting. If we need to do voice-only communication, I like to make sure every single person is on headset and not speaking to a PC or conference phone devices.

- Have you ever found yourself feeling misunderstood by Kim Elsas?

Your answer: I don't think so. Rather, I miss understand him more often than he does for me. He is a good communicator, and he even often interpreted my English to Danes English and vice versa in meetings.

- Do you feel that your employers at Sitecore HQ take consideration for your culture?

Your answer: I believe so. What I learned in the last 12 months was Danes' tolerance to adopt cultural differences. They have learned from other countries that cultural tolerance is one of the keys to success to have local success in each location. Japan is no exception.

- In what way do you take, for instance, Kim Elsas cultural background into consideration when interacting with him?

Your answer: I am not too concerned about communicating with him from cultural point of view as he is a great communicator and very respectful person. However, my answer would be each little bit of those things – Denmark as a country, religion (Christianity), his family status (especially around kids), vacation (national holidays and traditional vacations in Denmark), etc...

I care about choosing words, topics and other things which would not offend these of his own background.

In addition, I refrained communicating with him for a while after Japan beat Denmark at World Cup Soccer few weeks ago. ;-)

BILAG C2

1. Do you use the brand values in the way you lead your employees (in the way that you are a leader/your leadership style)? *Not in a tangible way, but the values are planted in the mind of our employee and our daily business us run with their Sitecore-mind.*
2. As we can see you understand and use the brand values in relation to the companys reputation, the products and the relationship with partners and customers, but we are interested in knowing how/if you use the brand values internally in Sitecore Japan: Do you understand/ use the brand values as guidelines/ inspiration to how you and your employees should approach you work? *The brand values works as both guideline and inspiration, in creating marketing messages and in sales activities.*
3. Do you think that the brand values can be used both internally and externally? *Yes no question for internal use but also useful in sharing Sitecore spirits with our partners.*
4. In order to incorporate the brand values internally in the organisation, how would you prefer to approach this (for instance by workshops, training, other...)? *New employee orientation.*
5. From your previous answers we understand that you find it easy to work with Danes because you find them “interestingly similar to Japanese”. In what way do think that they are similar? Besides that, why do you think it is easier to work with Danes? *Sense of respectfulness, keeping aggressiveness low, logical orientation, etc,,, I feel easier because I do not have to play an*

aggressive person and / or overly expressive. You have to follow these in American culture.

6. You say that you see Sitecore as a Danish company. Do you think that Sitecore has a clear global corporate culture that is not related to Denmark or national culture? Many people misunderstand that being American is equivalent of being global. I think it is wrong. To be global you need to be diversified. Sitecore has a great mix of European and American culture. However, there is a room for improvement to adopt Asian culture, which is partially my responsibility.
7. Have you felt that your misunderstandings between you and Kim have had a (negative) effect in your communication? For time consumption reason, yes, but there is no emotional negativity.
8. Have your misunderstandings been reason to any clashes/ "fights"/discussions between you and Kim? Do you have any particular example with such a situation? No as far as I recall. We are doing very good.

BILAG D

Nationality: Danish

Company unit: Sitecore Corporation, Product Department (Product Management unit)

- What is your definition of brand values?

Brand values are values that customers associate with a company and its products. Brand values are also values that a company define & strive towards (thereby trying to affect the customer's perception of the company and its products)

- Why do companies have a set of brand values?

Because having a well-known (and hopefully positive) brand amongst current and potential customers is seen as valuable.

- Is it important for a company to have a set of brand values – and why?

Yes. It can help the company focus its efforts and its communication. It can help to create a sense of team spirit and enthusiasm in the company. And it also affects how customers perceive the company and its products (at least if the company has success in communicating and representing its brand values...)

- In short, please describe if and how Sitecores' set of brand values has importance in the approach to your daily work:

They sometimes show up in discussions. For example that something is not "cool & fun" (which is probably the one that is often present in the mind of the developers).

- In short, describe how you understand each of the brand values:

Smart: That the company is acting intelligently and elegantly in an ever-changing market. And that the product is stylish and intuitive to use.

Trustworthy: That we don't oversell. That we do what we say. And that we treat customers, partners and employees with respect.

Savvy: (don't know)

Solid: That it's a company and product you can depend on.

Passionate: That the employees are enthusiastic and hard-working and try to exceed the expectations.

Professional: That the employees are highly skilled in their areas. That the company is mature and delivers great results and high quality in all areas of the organization. That the company is implementing a sufficient amount of procedures and best-practice to ensure that it continues to deliver.

Esprit d'corps: That employees are proud to work in the company and that they work together across departments to achieve common goals – and help each other, even if it's not a core part of their job description.

Cutting edge: That the product continues to be on the technological forefront. That the product continues to exceed the market expectations by delivering inventive tools and technologies.

Cool and fun: That the company values a positive working environment with room for being both serious and having fun. That employees continue to impress each other with their skills and ideas. That there is room to influence the future direction of the product when employees come up with great ideas. That you can do amazing things with the product, even things it was never intended for.

- Mention 2-4 of the brand values that are of greatest importance to you:
Cool and fun, professional, passionate, trustworthy.
- Mention 3 of the brand values that you think describe Sitecore in the best way:
Don't know.

BILAG E

Nationality: German

Company unit: Sitecore Corporation, Sales

- What is your definition of brand values?

A brand value is the degree of strength the brand is known in public or in the branch of the company

- Why do companies have a set of brand values?

Brands could be the way of being popular without knowing the company, and so they need to reach several persons.

- Is it important for a company to have a set of brand values – and why?

It depends ;-), if you have several brands you are well known for a wide range of people, but you can also be a specialist with only 1 or 2 powerful brands. So the same to the values, if you wanna reach a wide range you need to cover all their interest and so on....

- In short, please describe if and how Sitecores' set of brand values has importance in the approach to your daily work:

Yes the brand values of Sitecore are very important, because it's not only the products it's the whole company, means behaviour of the people, way to do things. Product and people needs to fit together and that brings the message to the customer which can help in my daily work.

- In short, describe how you understand each of the brand values:

Smart: technical, helpful to my life

Trustworthy: be real

Savvy: no doubt

Solid: clear line, no struggle

Passionate: give a feeling that your product is fantastic

Professional: serious

Esprit d'corps: could be great if you have the right product

Cutting edge: Sitecore

Cool and fun: Sitecore

- Mention 2-4 of the brand values that are of greatest importance to you:

Cool and fun, professional, cutting edge

- Mention 3 of the brand values that you think describe Sitecore in the best way:

Cool and fun, cutting edge, passionate

BILAG F

Nationality: USA, living in Denmark

Company unit: Sitecore Corporation, Product Department

- What is your definition of brand values?

I've not heard the term "brand values" before. I'm more familiar with the concept of a company's core values rather than values associated with a specific brand, although I suppose they are meant as synonymous in this context. As such, I would say that the values indicates which things the company considers important, in particular about a set of products which make up a specific brand.

- Why do companies have a set of brand values?

All organizations have limited resources to leverage while trying to achieve specific goals. Often different options for leveraging resources or other decisions can appear similar or identical and the choice between them may seem arbitrary. A clearly defined set of values help the members of an organization decide how best to use available resources in a consistent manner.

- Is it important for a company to have a set of brand values – and why?

Yes, because a shared set of values help create a corporate culture, which helps the organization to act in a consistent fashion to its customers and partners.

- In short, please describe if and how Sitecores' set of brand values has importance in the approach to your daily work:

When faced with decisions that have no clear correct answer, reflecting on our values can help highlight which choice is best.

- In short, describe how you understand each of the brand values:

Smart:

Sitecore's products and employees make intelligent choices to solve technical and business challenges.

Trustworthy:

Sitecore acts in the best interest of its customers and partners.

Savvy:

Sitecore is up to date on the latest techniques and business practices.

Solid:

Sitecore products offer many layers of value for our customers and partners.

Passionate:

Sitecore employees feel strongly about their work and take pride in our products.

Professional:

Sitecore employees balance competing requirements to find optimal solutions.

Esprit d'corps:

Sitecore employees feel a part of the Sitecore team and work towards the success of the whole team.

Cutting edge:

Sitecore products lead the industry into uncharted areas of functionality.

Cool and fun:

Sitecore's products are well designed and fun to use and Sitecore is a great place to work.

- Mention 2-4 of the brand values that are of greatest importance to you:

Cool and fun

Trustworthy

- Mention 3 of the brand values that you think describe Sitecore in the best way:

Cool and fun

Trustworthy

Professional

BILAG G

Nationality: Denmark

Company unit: Sitecore Corporaion, Marketing

- What is your definition of brand values?

It is how the company identifies itself.

- Why do companies have a set of brand values?

They use them to set them apart from the competition so that the customer knows what the company stands for.

- Is it important for a company to have a set of brand values – and why?

Yes, see above

- In short, please describe if and how Sitecores' set of brand values has importance in the approach to your daily work:

Sitecore is always using the latest technologies in web development so there are constantly new things to look into and see where the market is going

- In short, describe how you understand each of the brand values:

Smart: being ahead of the competition and knows how to make your flaws your strengths.

Trustworthy: know the company's values don't change overnight so what you held to be true is all of a sudden changed. Sort of Google's do no evil.

Savvy: Good at guessing where the market is going and taking advantage of that knowledge against the competition.

Solid: a company has spent years proving that their product is up for the task at hand

Passionate: Feeling strongly about achieving the company's goal and making the best product they can.

Professional: probably a mixture of passionate and smart

Esprit d'corps: the company is good at sharing information internally so all employees has an idea of what the other people in the company is doing and therefore making it easier to work towards a common goal.

Cutting edge: working with tomorrows tools now

Cool and fun: A company that is fun to work for and treats it employees well

- Mention 2-4 of the brand values that are of greatest importance to you:

Microsoft, Sony, Apple and Google

- Mention 3 of the brand values that you think describe Sitecore in the best way:

Cutting edge, Cool and fun and Smart

BILAG H

Nationality: Japan

Company unit: Sitecore Japan

- What is your definition of brand values?

Brand Values are trusted image to the company coming up in customers' mind with once they have the brand name.

It is based on existing customer royalty with their success using our products and services.

- Why do companies have a set of brand values?

There are lots of case studies at enterprise customers in worldwide and great customer satisfaction and delight.

- Is it important for a company to have a set of brand values – and why?

It could make business easier. Making partnership stronger than e

- In short, please describe if and how Sitecores' set of brand values has importance in the approach to your daily work:

For better communication with external stakeholders such as press people, partner executives.

- In short, describe how you understand each of the brand values:

Smart:

Trustworthy:

Adding to responsibility and accountability to quality, keeping the promise.

Savvy:

Deep understanding and insight to the Web technology and customer value

Solid:

Clear roadmap and track record of the execution. Continuity in business.

Passionate:

Keep to have passion to innovation and customer success

Professional:

Domain Expertise, Commitment to successful use

More than 100% understanding to .NET technology

Esprit d'corps:

Global team collaboration. Mutual cooperation.

Cutting edge:

unparalleled feature set and quality

Cool and fun:

We love our product, technology and company

- Mention 2-4 of the brand values that are of greatest importance to you:

Innovative, creative, exciting and trustworthy

- Mention 3 of the brand values that you think describe Sitecore in the best way:

Innovative, Cutting Edge and trustworthy

BILAG I

NEWSLETTER A

Growing Network of Sitecore Partners Demonstrate Continuing Success

Global network of over 300 partners build successful Sitecore implementations incorporating leading edge CMS technologies and web design expertise

San Francisco, December 17, 2008 - [Sitecore](#), the leading provider of .NET Web Content Management System (CMS) and portal software, today announced that more than 300 certified Sitecore partners worldwide are increasing their business with the company's advanced [Web Content Management System \(CMS\)](#) and its expanded partner program and personnel.

"Partnering with Sitecore allows me to recommend, without reservation, a solution fitting the needs of our clients, whether it's an organization that has a legal database with twenty thousand sites or a small nonprofit with a single website," said Trevor Bezdek, Vice President at The Revere Group. "The technology, excellent training programs and customer and partner support have allowed us to meet a variety of client requirements and system challenges. And Sitecore has been a great partner as our team has quadrupled across our offices nationwide."

The expanded Sitecore partner program now combines comprehensive training courses, sales support and an extensive developer community, with a 20% increase in related personnel in the US in the fourth Quarter of 2008. The company recently opened a major training facility in San Francisco and expanded certification offerings to provide partners with additional documented competencies in Sitecore products and best practices. The growth in Certified Sitecore developers continues to climb rapidly, with over 2500 worldwide. Through the developer community, partners receive access to exceptional products offering the very latest advances in web technology utilizing native .NET technologies and worldwide industry standards.

Jeff Cram, Managing Director of ISITE Design, an established global interactive agency, recently implemented Sitecore for a large life sciences corporation with offices in more than 40 countries. "Sitecore's flexibility fit our client's needs extremely well," stated Cram. "The Sitecore-driven platform has driven immediate results by significantly decreasing the time and money it takes to deploy new sites. It was built to eventually support more than 100 individual websites."

Sitecore's growth of over 100% year to year in software licensing to new clients has resulted in a boom in implementation projects, and their Partner's professional services organizations have been extremely busy. Sitecore has invested in additional personnel to work with Partners in the client engagement process, doubling the number of developers, support and sales personnel year to year.

“Working with Sitecore, I can present a unified front to work in a client’s best interest,” said partner Dan Galvez, Founder of Hedgehog Development, whose clients include the leading decorative apparel distributor in the U.S. “From conducting a joint demo to direct license sales, Sitecore supports me through every step of the implementation process.”

Steve Widen, Vice President of E-Cubed, concurred, “The Sitecore partner channel offers a true collaborative relationship. Certain other companies may call it a relationship, but in actuality they circumvent you whenever possible.”

For more information regarding Sitecore’s partner program visit: <http://www.sitecore.net/Partners.aspx>.

About Sitecore

Sitecore’s Web Content Management System (CMS) and portal software solutions enable companies to deliver compelling web experiences. Sitecore’s award-winning CMS software makes it easy for businesses to create and keep up-to-date dynamic, full featured Web sites of all types. Sitecore’s industry leading flexibility and scalability allows companies to better leverage their content to improve customer experience and drive business growth.

Thousands of public and private organizations, including national governments and Fortune 500 companies utilize Sitecore solutions for their Web sites. These organizations have created and now manage over 5000 dynamic Web sites with Sitecore including Microsoft, Sara Lee, Siemens, Toshiba, Omni Hotels, Computer Associates, WebTrends and Atlanta Falcons.

Media Contacts:

Rob Adler for Sitecore
Vantage Communications
415-984-1970 415-984-1970 x104
radler@pr-vantage.com