

Danmarks ansigt udadtil trænger til nye kulturelle briller

En analyse af behovet for kulturlæring blandt Udenrigsministeriets udstationerede medarbejdere i Kina og Vietnam.



Anett Tofte-Jensen

Vejleder: Christine Lenstrup

Mette Nordbjærg Christensen

International Business Communication

Antal sider, typeenheder og normalsider:

108, 253.080 og 111,24 NS

Frederiksberg, maj 2013

Forord

Dette speciale er udarbejdet af Anett Tofte-Jensen og Mette Nordbjærg Christensen i perioden november 2012 til maj 2013 på Copenhagen Business School. Specialet udgør vores afsluttende værk på studiet Cand.ling.merc.

I forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale er der en række personer, vi gerne vil takke.

Først og fremmest vil vi gerne starte med at takke vores vejleder Christine Lenstrup for god og konstruktiv vejledning. Tak for alle de hyggelige møder på dit kontor.

Dernæst skal der lyde et stort tak til alle vores respondenter, der bidrog til, at dette speciale kunne tage form – Peter Møller Nielsen, Udenrigsministeriets kompetencecenter, udstationerede og lokale medarbejdere på repræsentationerne i Hanoi, Ho Chi Minh City og Shanghai.

Sidst, men ikke mindst, vil vi gerne takke vores familie og venner for jeres støtte og tålmodighed gennem hele processen.

”Kulturer er som medvind på cykelstien. Man mærker den ikke før man skifter retning og opdager at det blæser” (Plum 2007: 55).

God læselyst!

Anett og Mette

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	5
1.1 Formål og motivation.....	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Afgrænsning.....	7
1.4 Specialets fremgangsmåde	8
2. Videnskabsteori og metode	11
2.1 Videnskabsteoretisk ståsted.....	11
2.2 Metodevalg	12
2.2.1 Den induktive metode.....	12
2.2.2 Interview og interviewmetode.....	13
2.3 Opsummering af videnskabsteori og metode.....	19
3. Teori og teoretikere.....	20
3.1 Behovsteori	20
3.2 Kulturteori	21
3.2.1 Geert Hofstede	22
3.2.2 Edgar Schein	24
3.2.3 Edward T. Hall	25
3.2.4 Richard R. Gesteland.....	25
3.2.5 Fons Trompenaars.....	26
3.2.6 Stella Ting-Toomey.....	28
3.2.7 Tony Fang	29
3.3 Teori om kulturel intelligens.....	30
3.4 Undervisningsprogram – En teoretisk fremgangsmåde.....	32
3.5 Opsummering af teori og teoretikere	34
4. Sammenfatning af del 2.....	35
5. UM og kultur.....	37
5.1 UM og de nye tiltag	37
5.2 Kultur.....	38
5.2.1 Definition af kultur	38

5.2.3 Dansk forretningskultur	39
5.2.4 Kinesisk og vietnamesisk kultur	40
5.2.4.1. Kinesisk forretningskultur	40
5.2.4.2 Vietnamesisk kultur	42
5.2.4.3 Sammenligning af kinesisk og vietnamesisk kultur	43
6. Sammenfatning af del 3	44
7. Forundersøgelser til kulturundervisningsprogram	46
7.1 Behovet for kulturlæring	46
7.1.1 Kulturen på egen krop	46
7.1.2 Behovet for kulturlæring	52
7.1.3 De udstationeredes kulturelle oplevelser	56
7.1.4 Diskussion og kategorisering af kulturaspekter	76
7.1.5 Kulturel intelligens	79
7.2 Sammenfatning af del 4	88
8. Kulturundervisningsprogram	90
9. Konklusion	106
10. Perspektivering	107
11. Litteraturliste	108



Del 1

Indledning

1. Indledning

'Har du behov for at kunne begå dig i et internationalt miljø uden at havne i de klassiske kulturelle faldgruber? Så er Udenrigsministeriets Kompetencecenters kurser inden for kulturforståelse helt sikkert noget for dig' (www.um.dk). Ud fra denne anbefaling må det formodes, at Udenrigsministeriet (UM), særligt som Danmarks ansigt udadtil, er bevidst om vigtigheden af kendskabet til kultur og kulturforståelse, når personer står overfor samarbejde med en ny kultur. På trods af anbefalingen udstationerede UM 112 medarbejdere på verdensplan i 2012, hvoraf ingen af disse fik et tilbud om separat kulturundervisning inden udstationering (Bilag 7). Antallet af udstationeringer i 2013 vides endnu ikke med sikkerhed. Dog er 19 udeposter i Asien allerede afsat til kommende udstationerede medarbejdere. Heraf skal seks medarbejdere til Kina og én til Vietnam (Bilag 7). Disse to lande vil fungere som kernen i dette speciale. I medio februar modtog Udenrigsministeriets Kompetencecenter (UMKC) budgetterne for det kommende år. Disse viste, at der var ressourcer til at udvide førudsendelseskurserne og dermed plads til et valgfrit ét-dags kulturkursus eller to halvdags kulturkurser i 2013 til de kommende udstationerede medarbejdere (Bilag 10: Respondent 10, bilag 6). På trods af det nye tiltag er selve behovet for kulturlæring og kulturkurser, til de kommende udstationerede medarbejdere ikke undersøgt af ministeriet selv.

Vi ser det som en positiv udvikling, at UM i år har inddraget kulturkurser som del af de førudsendelseskurser, der tilbydes medarbejdere inden udstationering. Gennem den viden vi har tilegnet os i løbet af vores uddannelse, vurderer vi, at kulturforståelse og læringen herom er essentiel for et velfungerende samarbejde i et interkulturelt arbejdsmiljø. At blive revet ud af sin vante dagligdag og det kendte miljø for derefter at skulle leve og bo i en anden kultur, er en udfordring for de fleste udstationerede (Bilag 10: Respondent 11). Én ting er alt det praktiske såsom bolig, transport, forsikring og skolegang til børnene. En anden udfordring er at tilpasse sig en arbejdsplads i en anden kultur med andre normer, værdier og rammer, end dem i den kultur de kommende udstationerede medarbejdere typisk er vant til fra Danmark. En udstationeringsperiode hos UM er tre år med mulighed for maksimum to års forlængelse (www.um.dk). Derfor finder vi, med vores kulturelle briller, det nødvendigt, at de udstationerede medarbejdere bliver sat ind i de lokale forhold og derved forsøger at forstå de kulturelle forskelle, der er mellem hjemlandet Danmark og værtslandet Kina eller Vietnam. Dette skyldes længden af udstationeringsperioden og vigtigheden af at kunne begå sig i en anden kultur. Denne forståelse er særlig vigtig, da UM fungerer som Danmarks ansigt udadtil, og derfor bør tilpasse sig samt agere passende og effektivt i mødet med en ny kultur (Plum 2007: 19). Vi finder det bemærkelsesværdigt, at UM, netop som Danmarks ansigt udadtil, ikke har kulturlæring som en permanent del af deres førudsendelseskurser.

1.1 Formål og motivation

Både forud for og under vores praktikophold i Hanoi og Shanghai i foråret/sommeren 2012 har vi udviklet en stor interesse for UM samt kulturen i Kina og Vietnam (KVN). Vores erfaringer fra UM og interessen for henholdsvis Kina og Vietnam, stammer fra arbejdet på generalkonsulatet i Shanghai (SH) og ambassaden i Hanoi (HAN) hvor samarbejdet med handelskontoret i Ho Chi Minh City (HCMC) foregik på daglig basis. Derfor er det netop disse tre repræsentationer HAN/HCMC/SH, der vil være i fokus i dette speciale.

Gennem praktikopholdene oplevede vi flere kulturmøder, som vi formentlig ville have håndteret anderledes i forhold til UMs udstationerede medarbejdere, hvilket kan skyldes vores kulturelle briller. Vi er af den overbevisning, at vores kulturelle intelligens (CQ) hjalp os til at undgå kultursammenstød i KVN. Det er således vores erfaring, at viden om kultur, interkulturelt engagement, kulturforståelse og interkulturel kommunikation (Plum 2007: 20) er grundlæggende for et godt samarbejde både internt med de lokale medarbejdere på repræsentationerne såvel som eksternt i form af interageren med lokale samarbejdspartnere. En manglende kulturel viden på repræsentationerne kan medføre, at der opstår situationer, hvor kulturelle forskelligheder kan ødelægge eller besværliggøre samarbejdet mellem de udstationerede og de lokale medarbejdere samt samarbejdspartnere. Dette kan dermed påvirke udfaldet af interkulturelle interaktioner mellem disse aktører. Vi anser det derfor som en væsentlig faktor, at de kommende udstationerede medarbejdere får styrket deres kulturelle kompetencer og CQ forinden udstationering.

Motivationen for dette speciale er, at vi finder det interessant og relevant at foretage en undersøgelse blandt de udstationerede og lokale medarbejdere på UMs repræsentationer i KVN med den hensigt at opnå et solidt vidensgrundlag for vores antagelse om behovet for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere. Yderligere antager vi, med afsæt i vores uddannelsesbaggrund og praktikophold i handelsafdelingerne på ambassaden i Hanoi og generalkonsulatet i Shanghai, at et kulturundervisningsprogram bør prioriteres således, at det indgår som en permanent del af førudsendelseskurserne i UM. Dette vurderes, da vi under vores praktikophold erfarede, at den kulturelle viden blandt de udstationerede medarbejdere kan forbedres. Desuden finder vi, at et ét-dags kulturkursus eller to halvdags kulturkurser inklusiv en sprogblok (Bilag 10: Respondent 10) ikke er tilstrækkeligt for at opnå den viden, der er behov for ved udstationering til kulturer som den kinesiske og vietnamesiske. Dette skyldes at disse kulturer adskiller sig betydeligt fra den danske kultur, hvilket ligeledes vil komme til udtryk i specialet.

Formålet med dette speciale vil derfor være at undersøge, hvorvidt UMs udstationerede samt lokale medarbejdere på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH ligeledes finder, at der eksisterer et behov for

kulturlæring til de kommende udstationerede medarbejdere på lederniveau, der skal til KVN. Desuden ønsker vi at belyse de kulturforskelle, der har størst indflydelse på kulturmødet i arbejdet på repræsentationerne i KVN. Yderligere er formålet, at udarbejde et konkret kulturundervisningsprogram, som bud på et permanent førudsendelseskursus til de kommende udstationerede medarbejdere hos UM.

1.2 Problemstilling

På baggrund af vores overvejelser og antagelse om behovet for fremtidig kulturlæring blandt kommende udstationerede medarbejdere i UM, vil specialet søge at belyse følgende problemstilling:

Vi vil undersøge, hvorvidt de udstationerede og lokale medarbejdere fra repræsentationerne i HAN/HCMC/SH finder, at der er et behov for kulturlæring blandt UMs kommende udstationerede medarbejdere på lederniveau samt analysere hvilke kulturforskelle, der har størst indflydelse på kulturmøderne i arbejdet på repræsentationerne, og som ligger til grund for behovet.

På baggrund af antagelsen om behovet for kulturlæring i afsnittet om vores formål og motivation samt med udgangspunkt i analyseresultaterne i dette speciale vil vi udarbejde et kulturundervisningsprogram, som kan dække dette behov.

1.3 Afgrænsning

Først og fremmest afgrænses begrebet kultur til værende forretningskultur.

Det er vanskeligt at analysere dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur uden på nogen måde at være generaliserende, da situationen og det kulturelle udtryk vil være kontekstafhængigt (Fang 2006: 78). Vi ønsker alligevel at demonstrere generelle træk og forskelle ved dansk, kinesisk og vietnamesisk forretningskultur, da disse er vigtige at være opmærksom på, og som UMs kommende udstationerede medarbejdere formentlig vil støde på i deres arbejde i KVN. Således vil nationalkulturer være anvendt i specialet til at analysere kulturtrækkene ved dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur. Da der har været begrænsede ressourcer til rådighed i forhold til respondenter, har det ikke været muligt at interviewe samtlige udstationerede medarbejdere fra repræsentationer i HAN/HCMC/SH, dog udgør respondentgruppen et repræsentativt billede af samtlige udstationerede medarbejdere fra UM i KVN.

En succesfuld udstationering afhænger ofte af, om ens familie falder til i det givne land (Bilag 10: Respondent 11). Vi har dog valgt at afgrænse os fra familiens indflydelse, da specialet omhandler, hvorledes UM kan forbedre sine kommende udstationerede medarbejderes kulturelle kompetencer i et forretningsmæssigt perspektiv. Derfor fokuserer vi udelukkende på de kulturmøder, der kan forekomme i mødet med lokale medarbejdere på repræsentationerne eller eksterne samarbejdspartnere.

Vi mener, at det vil lette samarbejdet på repræsentationerne, hvis de lokale medarbejdere blev undervist i dansk kultur for at give dem et indblik i den kultur, der som regel er fremherskende i en dansk institution som UM. Det kan vurderes, at det primære arbejde for de lokale medarbejdere består i at etablere kontakt til kinesiske og vietnamesiske institutioner og virksomheder i vante rammer, hvorfor kulturlæring bør prioriteres til de udstationerede medarbejdere.

1.4 Specialets fremgangsmåde

Opgavens første del består af en gennemgang af videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser. Dette vil blive efterfulgt af en introduktion af udvalgte teoretikere, samt en redegørelse af hvorledes disse vil blive anvendt i analysen.

Efter gennemgang af metode og teori vil der forekomme en kort beskrive UM og UMs repræsentationer i HAN/HCMC/SH samt nye tiltag anno 2013. Derefter vil en definition af kultur være at finde samt en beskrivelse af dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur. Formålet med disse beskrivelser er at redegøre for de kulturbegreber, der efterfølgende vil blive benyttet i opgaven.

I analysens første del belyses de kulturmøder, vi selv har oplevet og observeret under praktikopholdene i KVN. Disse vil blive analyseret ved hjælp af udvalgte kulturteoretikere.

I anden del af analysen vil vi, på baggrund af den indsamlede empiri, udarbejde en behovsanalyse, som vil belyse, til hvilken grad de udstationerede og lokale medarbejdere mener, at der er et behov for kulturlæring fremover blandt udstationerede medarbejdere, og om de derved understøtter vores antagelse om dette behov.

I tredje del af analysen vil kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere endvidere blive anvendt for at belyse de kulturmøder og kulturforskelle, som har præget disse møder. På denne måde vil vi analysere, hvilke kulturforskelle der eksisterer mellem dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur samt, hvor i teorien disse kulturmøder og sammenstød afspejles.

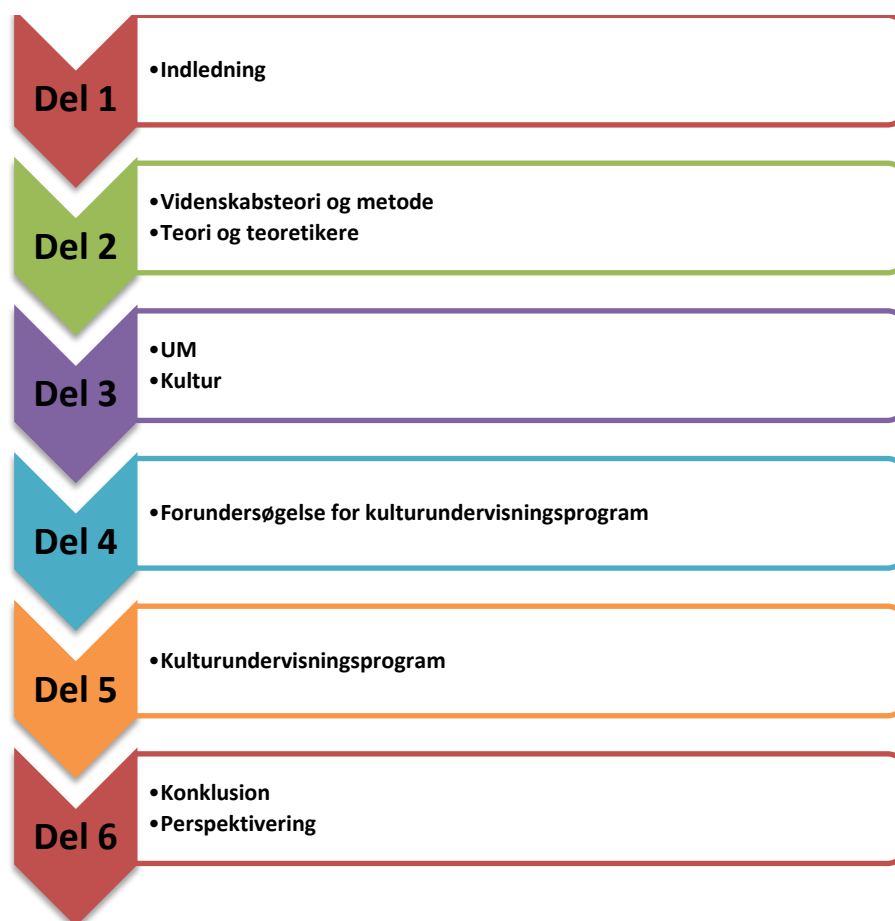
I fjerde del af analysen vil vi analysere, hvorledes de lokale medarbejdere ser deres egen kultur og sammenligne disse anskuelser med de kulturforskelle, som vi selv og de udstationerede medarbejdere har

oplevet i arbejdet på repræsentationerne i KVN. På baggrund af analysens første del samt denne del vil kulturforskellene i egne og de udstationerede medarbejders situationer blive kategoriseret til anvendelse i indhold i kulturundervisningsprogrammet.

I femte del af analysen analyseres de udstationerede medarbejders niveau af CQ ud fra de kvalitative interviews vi har foretaget med disse, for på denne måde at kunne fastsætte niveauet for kulturundervisningsprogrammet.

På baggrund af analyseresultaterne vil der blive udarbejdet et kulturundervisningsprogram, som vil være et konkret bud på, hvorledes UM kan forberede deres kommende udstationerede medarbejdere bedst muligt inden udstationering.

Således vil vi specialets fremgangsmåde, illustreret i figur 1, søge at svare på problemstilling i afsnit 1.2.



Figur 1: Specialet fremgangsmåde (Egen illustration)

Del 2

Metode og teori

2. Videnskabsteori og metode

I dette afsnit redegøres der for metodiske refleksioner, herunder videnskabsteoretisk ståsted, valg af analysemetode herunder overvejelser vedrørende interview og interviewmetode. I den sidstnævnte del vil der forekomme en gennemgang af dataindsamling i form af valg af respondenter, interviewdesign og selve udførelsen af interviewene samt den efterfølgende databehandling.

Uanset hvilken type undersøgelse, der ønskes foretaget, er det vigtigt først at gøre sig nogle overvejelser om hvilke oplysninger og informationer, der er til rådighed (Andersen 2010: 16). I vores tilfælde var dette, hvilke informationer UM ønskede at oplyse os om samt antal af respondenter, der blev stillet til rådighed fra repræsentationerne. De metodiske overvejelser har til formål at sikre, at der bliver undersøgt dét, som er beskrevet i problemstillingen og at resultaterne bliver valide (Andersen 2010: 83). Der findes ikke én rigtig tilgang til arbejdet med en given problemstilling, men den tilgang valget falder på, er i særdeleshed relevant, da dette har konsekvenser for undersøgelsens metodevalg og konklusion.

2.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Vi søger en større forståelse af de udstationerede medarbejders holdning, da disse samt egne erfaringer vil danne grundlaget for specialet. Forståelse af de udstationerede medarbejderes holdninger skal opnås gennem en forståelse af de handlinger, de beretter om på baggrund af deres oplevede situationer (Føllesdal et al. 1999: 88). Dette kan tænkes at forklare de udstationerede medarbejderes kulturelle træk og CQ. Derfor befinder specialet sig i spændingsfeltet mellem den humanistiske og samfundsvidenskabelige forskning, da vi analyserer individer og deres kulturer. Da specialet opererer inden for humaniora og samfundsvidenskab, er vi af den opfattelse, at det næsten er umuligt, at en funktionalistisk tilgang rummer samme kompleksitet som virkeligheden selv (Langergaard 2001: 97). Ud fra den erkendelse baserer specialet sig hovedsageligt på det fortolkende paradigme, der i dette speciale anerkender, at UMs udstationerede medarbejdere og egne historier er subjektive størrelser (Arbnor et al 1994: 52). Disse historier vil i resten af specialet refereres til som situationer. Situationerne kan ikke opfattes som entydige størrelser, men derimod som menneskeskabte relativistiske virkeligheder, idet kulturelle forskelle kan betyde ét for nogen og noget andet for andre. I det fortolkende paradigme er de grundlæggende antagelser, at virkeligheden opfattes som en social konstruktion (Arbnor et al 1994: 44 + 476). Derfor er specialets overordnede videnskabsteoretiske ståsted socialkonstruktivismen, idet der fokuseres på handlingerne i egne og de udstationerede medarbejderes oplevelser (Langergaard 2001: 105). De udstationerede respondenter holdninger og synspunkter kommer til udtryk i de dybdegående kvalitative interviews vi har foretaget med dem og vil danne basis, sammen med egne erfaringer og oplevelser, for

resultaterne af analysen. Den opfattelse respondenterne og vi selv har af virkeligheden, afhænger af, hvilken verden de og vi selv befinder sig/os i. Dette afspejles i hermeneutikken (Arbnor et al 1994: 44), som er illustreret gennem den hermeneutiske cirkel (Andersen 2010: 197). Her leder forståelse til dialog, hvilket medfører, at individet fortolker denne dialog. Denne handling er med til at skabe en ny forståelsesramme om det pågældende emne og medvirker efterfølgende til, at individet fortolker emnet på ny, hvilket resulterer i ny dialog. Mennesket er således ifølge hermeneutikken i en vedvarende forståelses- og fortolkningsproces.

2.2 Metodevalg

Formålet med specialet blev præsenteret i afsnit 1.2 og danner grundlag for beslutningen om metodevalget. Kongruens mellem formål og metode bevirker, at den indsamlede empiri understøtter specialets formål, og dermed vil formålet have en betydningsfuld indflydelse på de metodevalg, der er foretaget i forbindelse med, hvorledes undersøgelsen udføres. Herved udgør undersøgelsesteknikken en kombination af vores undersøgelsesinstrumenter (Andersen 2010: 18), der tager form i egne erfaringer, afholdte interviews og udførte spørgeskemaer samt statistiske oplysninger og retningslinjer for kulturundervisningsprogrammet i 2013 (Bilag 6, bilag 7), hvoraf de to sidstnævnte er indhentet hos UM. Som redegjort for i afsnit 1.2 er formålet først at analysere behovet for fremtidig kulturlæring blandt UMs kommende udstationerede medarbejdere. Dernæst, på baggrund af vores antropologiske selvstudier og indsamlet empiri samt ved hjælp af udvalgt teori, analyseres kulturforskellene mellem Danmark og KVN med det formål at præsentere et konkret forslag til et kulturundervisningsprogram, således at dette dækker førnævnte behov. Derfor anvendes der i analysen dokumentaristisk analysemetode, hvorfor vi indsamler sekundær data af kvantitativ og kvalitativ art, som består af artikler og bøger. For at sikre kvaliteten af sekundære data er disse indhentet fra officielle og troværdige hjemmesider, primært via CBS's litteraturlibrary. Yderligere sekundær litteratur er indhentet via UMs og kulturteoretikeren Geert Hofstedes hjemmeside. Analysemetoden er på baggrund af ovenstående redegørelse løsningsorienteret og vil have en induktiv tilgang til besvarelsen af problemstillingen. Dette metodevalg vil blive uddybet i følgende afsnit.

2.2.1 Den induktive metode

I specialet anvendes den induktive metode, da der først og fremmest er taget udgangspunkt i virkeligheden i form af antropologiske selvstudier foretaget i løbet af praktikperioderne i henholdsvis Hanoi og Shanghai. Her har vi oplevet og observeret situationer, som var præget af kulturforskelle, der gjorde os opmærksomme på problemstillingen. Empirien fra de udstationerede medarbejdere er derfor indhentet for at få indblik i deres oplevelser og observationer med lokale medarbejdere og samarbejdspartnere fra KVN. Dette betyder, at vi i den indsamlede empiri identificerer situationer, der har skabt

samarbejdsvanskeligheder og herefter analyserer, hvordan de udvalgte teoretikeres kulturdimensioner og kulturbegreber viser sig i disse situationer.

Den induktive metode kommer desuden til udtryk, da empirien benyttes til at undersøge (Langergaard et al. 2006: 70), hvorvidt det kan antages, at der er et fremtidigt behov for kulturlæring hos den enkelte udstationerede medarbejdere i HAN/HCMC/SH. Først efter denne analyse kan der slutes noget generelt om behovet for alle kommende udstationerede medarbejdere til KVN, og vi kan da konkludere, hvilke punkter og temaer undervisningsprogrammet bør indeholde. For at få de udstationerede medarbejdere til at berette om deres oplevelser og observationer, foretog vi en række kvalitative interviews med dem for at få yderligere belæg for vores antagelse om behovet for kulturlæring blandt UMs kommende udstationerede medarbejdere. Denne undersøgelse er blot foretaget blandt et fåtal af de udstationerede medarbejdere og forhenværende udstationerede medarbejdere hos UM, da det ikke har været muligt at interviewe alle. Dette vil der blive redegjort for i afsnit 2.2.2 om interviewmetode. Dog mener vi, på trods af det begrænsede antal respondenter, at vores undersøgelser vil skabe et solidt vidensgrundlag for at kunne be- eller afkræfte vores antagelse om det generelle behov for kulturlæring blandt UMs kommende udstationerede medarbejdere til KVN. Efter en analyse af kulturlæring vil den indsamlede empiri blive holdt op mod den valgte kulturteori for at se, hvorvidt de fremtrædende kulturforskelle også er at finde i kulturteorien. Hermed opnås en induktiv slutning på problemstillingen.

Da vi på ingen måde kan have indsigt i alle tilfælde af det fænomen, der undersøges, betyder det, at hvis der bare på et tidspunkt er et eksempel, der modsiger den teori, der er opstillet på baggrund af den induktive metode, så må teorien opgives og betragtes som modbevist (Langergaard et al. 2006: 79). Vi kan derfor ikke bevise, at alle kommende udstationerede medarbejdere hos UM har brug for kulturlæring, da der findes afvigere blandt respondenterne. Dette skyldes individets baggrund og de oplevelser, som påvirker den enkeltes syn på behovet for kulturlæring. Dog mener vi, at vores resultater kan give en god indikation af behovet for kulturlæring fremover, samt hvordan dette skal opnås.

2.2.2 Interview og interviewmetode

I følgende afsnit redegøres der for indhentede primære data i form af kvalitative interviews samt spørgeskemaundersøgelse.

Respondenter

I dette afsnit uddybes de fire respondentgrupper, der udgør den indsamlede primære data.

For at opnå grundlæggende viden om UMs førudsendelseskurser, blev der etableret kontakt til HR-chef, Trine Rask Thygesen, som henviste os til Keson, som har en uddannelsesbaggrund i kinesiske studier og er

ansat i UMKC (Bilag 10: Respondent 10). Det kvalitative interview med Keson skal benyttes til at give os viden om, hvordan UM forbereder deres medarbejdere på kommende udstationeringer til KVN.

Gruppen af respondenter til de kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere dækker over ni ud af 14 danskere, som er eller har været udstationeret til HAN/HCMC/SH af UM. Med henblik på at skabe kontakt til UMs udstationerede medarbejdere i Vietnam, blev Lis Rosenholm, Head of Deputy, på ambassaden i Hanoi, kontaktet (www.vietnam.um.dk). Rosenholm viste tydelig interesse for problemstillingen, men måtte grundet andre presserende opgaver begrænse antallet af respondenter fra repræsentationerne i Vietnam (Bilag 9). Ambassaden kunne således blot stille med to udstationerede respondenter. Personlige relationer blev derfor taget i brug for at skabe kontakt til én nuværende udstationeret medarbejder på ambassaden samt to medarbejdere fra UM hjemvendt fra repræsentationen Hanoi. Dette skyldes at vi ikke mente, at antallet af respondenter fra Hanoi var repræsentativt. I henhold til respondenterne fra Shanghai var det kun muligt at kontakte den nuværende konsul samt attaché, da de resterende danskere på konsulatet er ansat på kinesisk lokalkontrakt. Attachéen ønskede ikke at deltage. Ej heller her fandt vi antallet af respondenter her tilstrækkeligt. Som følge heraf blev den forhenværende konsul samt to kommercielle konsuler, hvoraf sidstnævnte ikke længere arbejder for UM, inddraget ved hjælp af personlige relationer. Respondenterne vil i analysen blive omtalt som respondent 1, 2, 3 osv., for at gøre samtlige af de udstationerede respondenter anonyme.

Det sidste kvalitative interview er foretaget med kulturspecialist Nielsen, som arbejder med kultur og uddannelse af personer, der skal udstationeres (Bilag 1). Dette interview skal bruges til at understøtte vores antagelse om, at kulturforståelse er et vigtigt element ved udstationeringer, samt give en indikation af hvordan kulturundervisningsprogrammer bliver opbygget i praksis.

Fra HAN/HCMC/SH deltog 20 lokale medarbejdere i en spørgeskemaundersøgelse (Bilag 3). I henhold til HAN/HCMC var udfordringen som ved de kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere, at der var begrænsninger, da der kun blev stillet fire lokale medarbejdere fra repræsentationer i Vietnam til rådighed. Dette vurderede vi ikke at være tilstrækkeligt for at opnå et repræsentativt billede af, hvorledes de lokale medarbejdere i HAN/HCMC ser behovet for kulturlæring for fremtidige udstationerede medarbejdere. Derfor blev brugen af personlige relationer til de lokale medarbejdere et vigtigt værktøj også her. Nogle af de lokale medarbejdere, der ikke blev stillet til rådighed af Rosenholm, blev derfor kontaktet med henblik på at få dem til at besvare spørgeskemaundersøgelsen i deres fritid. Dette gjorde det muligt at kontakte yderligere ni vietnamesere med det formål at opnå en højere svarprocent. I Shanghai var det muligt at kontakte ni lokale medarbejdere.

Da undersøgelsen er foretaget i SurveyMonkey, er besvarelsene anonyme, og det kan derfor ikke udledes hvor mange, der har svaret fra henholdsvis HAN/HCMC/SH. Gruppen af lokale respondenter udgjorde i alt 22 medarbejdere.

Kvalitative interviews

Nedenfor er udarbejdet en redegørelse af de tre respondentgrupper hvormed, der er foretaget kvalitative interviews.

Britt Keson

Den første kontakt med UMs HR-afdeling fandt sted i oktober 2012, men grundet UM, fandt interviewet først sted primo marts. Vi havde dog løbende kontakt til Keson. I udførelsen af det kvalitative interview med Keson, kom vi i besiddelse af ny information, hvilket viste at UM i 2013 har valgt at implementere kulturlæring som en del af deres førudsendelseskurser (Bilag 10: Respondent 10). Ved påbegyndelsen af undersøgelsen arbejdede vi ud fra informationen, modtaget telefonisk i oktober, om at UM ikke underviste eller tilbød deres medarbejdere kulturundervisning inden udstationering. I marts, hvor interviewet med Keson fandt sted, var størstedelen af interviewene med de udstationerede respondenter allerede udført, hvorfor ikke alle spørgsmål i disse interview (Bilag 2), senere hen var relevante for specialets problemstilling. Det samme gjorde sig gældende for interviewet med Keson. Vi havde udarbejdet en semi-struktureret interviewguide (Bilag 5), hvor en spørgende metode blev benyttet for at give dybdegående interviewresultater, som skulle bruges til at opnå viden om, hvordan UM ser på kulturforståelse, og om de var interesserede i at implementere et kulturundervisningsprogram i fremtiden. Grundet det nye initiativ om kulturundervisning blev det hurtigt klart for os, at dele af den udarbejdede interviewguide var ubrugelig (Bilag 5). Vi kunne forstå på Keson, at implementeringen af kulturundervisningsprogrammet kun med sikkerhed ville være en del af kurserne i 2013, og ikke et permanent tilbud til de kommende udstationerede medarbejdere (Bilag 10: Respondent 10). Kurset i 2013 vil bestå af et valgfrit ét-dags kulturkursus eller 2 halvdags kulturkurser (Bilag 10: Respondent 10, bilag 6). Som nævnt havde UM ikke foretaget en undersøgelse forud for det nye tiltag om kulturundervisning (Bilag 10: Respondent 10). Efter interviewet fandt vi det derfor stadig relevant at undersøge, om UMs udstationerede og lokale medarbejdere, ligesom os selv, finder, at der er et behov for kulturlæring for fremtidige udstationerede medarbejdere, og hvordan denne kulturundervisning kan føres ud i livet med det mest passende indhold. For at sikre at interviewet samtidig forløb naturligt og ligeledes opretholdt validiteten, blev opfølgende og fortolkende spørgsmål anvendt (Kvale 2004: 134, bilag 5). Dette var desuden for at sikre, at de nye tiltag var forstået korrekt, således at informationerne fra dette interview kunne bruges i analysen.

Udstationerede medarbejdere

Den kvalitative interviewmetode benyttes her for at give et indblik i de udstationerede medarbejders oplevelser og observationer, for at opnå et så dybdegående billede som muligt af, hvad respondenterne mener om behovet for kulturlæring samt hvilke temaer, de finder, der bør indgå i et kulturundervisningsprogram.

I disse kvalitative interviews er en spørgende metode benyttet. Dette er gjort ved hjælp af semi-strukturerede kvalitative interviews med brug af åbne spørgsmål (Bilag 2). Dette vil give os interviewresultater, der går i dybden med de kulturforskelle, som UMs udstationerede medarbejdere ser som de største og vigtigste at kende til for personer, der skal arbejde i KVN. Interviewresultaterne vil herefter holdes op mod de valgte kulturteorier, for på denne måde at påvise de vigtigste kulturforskelle, i empiri og teori, som bør inddrages i et kulturundervisningsprogram i UM, hvilket er af høj relevans for besvarelsen for problemstillingen.

Vi benyttede os af indledende og direkte spørgsmål samt tavshed i interviewene for at sikre, at interviewene ville forløbe naturligt (Kvale 2004: 134, bilag 10). Desuden blev også her anvendt opfølgende og fortolkende spørgsmål (Kvale 2004: 134, bilag 2) for at opretholde validiteten (Kvale 2007: 165). I interviewprocessen med de udstationerede medarbejdere spillede en række metodiske overvejelser en vigtig rolle. Udformningen af spørgsmålene, samt behandlingen af disse, blev foretaget med en konstant overvejelse om deres endelige funktion, som empirisk materiale til brug i analysen af vores antagelse om behovet for kulturlæring. I den forbindelse vil det dog være nødvendigt i analysen, at tilpasse nogle formuleringer således, at de skaber bedre forståelse og derved kan fungere som klare skriftlige citater.

I processen af disse interviews blev det hurtigt tydeligt, at reliabiliteten var kompleks og påkrævede vigtige overvejelser (Kvale 2007: 164). Reliabilitet, der omhandler interviewresultaternes konsistens, kan meget vel være påvirket af respondenternes subjektivitet. Respondenternes svar, og dermed fortolkning, vil altid være påvirket af netop denne persons forudsætninger, karakteriseret i den hermeneutiske cirkel (Kvale 2008: 57, Andersen 2010: 1997). Respondenterne vil trods deres kendskab til dansk kultur være påvirket af den hermeneutiske cirkel (Kvale 2004: 57-59), hvorfor det er sandsynligt, at svarenes reliabilitet er påvirket af respondenternes referenceramme. For at tage forbehold for subjektiviteten blev spørgsmålene opbygget således, at de enten på naturligvis tillod denne subjektivitet ved at spørge til personlige forhold eller tog så stor afstand som muligt fra subjektiviteten ved at spørge om generelle forhold (Bilag 2).

Vi har bestræbt os på, at spørgsmålene dækker de områder, specialet beskæftiger sig med. Dette er for at nå frem til de kulturforskelle, respondenterne giver udtryk for er de mest bemærkelsesværdige mellem Danmark og KVN. På trods af de nye oplysninger Keson gav os ved mødet i marts, dækker spørgsmålene til

de udstationerede medarbejdere dog stadig over de emner, der vil blive berørt i specialet. Svarende bar præg af en vis variation, da respondenterne grundet deres individualitet og CQ havde forskellig holdning til kultur, behovet for kulturlæring samt hvordan et kulturundervisningsprogram bør udforme sig (Bilag 10). Et eksempel på dette er, at respondent 9 ikke kunne identificere behovet om kulturlæring hos sig selv i henhold til udstationeringen i KVN, men derimod kunne se, at det var en nødvendighed hos kollegaer (Bilag 10: Respondent 9).

Peter Møller Nielsen

Ydermere foretog vi et interview med Nielsen (Bilag 10: Respondent 11). Formålet med dette interview var at opnå viden om, hvordan kulturundervisning til personer, som står foran en udstationering bør udforme sig og at opnå generel viden om hvem, der typisk deltager, samt varigheden af undervisningen m.v. I dette interview blev der ligeledes benyttet en spørgende metode (Bilag 10: Respondent 11). Det blev gjort ved at indsamle primær data i form af et semi-struktureret kvalitativt interview, hvilket vil give os dybdegående besvarelser om de ovennævnte områder. Disse resultater vil indgå som et led i overvejelserne om opbygningen af undervisningsprogrammet til de syv medarbejdere, der skal til KVN i august 2013 (Bilag 7) samt ved fremtidige udstationeringer til KVN. Som i interviewene med de udstationerede medarbejdere, blev det tydeligt under interviewet at reliabiliteten var kompleks. Nielsens svar og meningstolkning bar præg af hans faglige baggrund, hvor han til dagligt arbejder med personer, som står overfor en udstationering til en anden kultur.

Fordelene ved at anvende kvalitative interviews er, at det er muligt at opnå uddybede besvarelser samt åbne og nuancerede beskrivelser af forskellige aspekter (Kvale 2004: 41). En af ulemperne ved at benytte kvalitative interviews er, at det kan risikeres, at respondenterne ikke følger interviewguiden og derved overtager styringen samt at respondenterne kan være svære at afbryde. Dette forekom i interviewet med respondent 6, hvor det resulterede i, at respondenterne ikke kom med specifikke situationer til brug af i analysen om kulturforskellene (Bilag 10: Respondent 6). En anden ulempe er, som det er tilfældet med respondent 7, at der svares meget kort og nogle steder blot med ja/nej/måske (Bilag 10: Respondent 7). Derimod oplevede vi, at resten af respondenterne gav fyldestgørende svar på størstedelen af spørgsmålene i interviewene (Bilag 10). Desuden er der altid en risiko for, at interviewerens bevidst eller ubevidst influerer respondenternes svar (Andersen 2010: 209).

Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen vil blive benyttet til at holde svarene heri op mod vores egne oplevelser samt ovennævnte kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere, hvilket vil give os et indblik i, om de lokale medarbejdere ligesom os finder, at der er et behov for kulturlæring blandt udstationerede medarbejdere. De lokale respondenters karakteriseringer af deres egen kultur (Bilag 4), skal holdes op mod resultaterne i analysen af egne samt de udstationerede medarbejders oplevelser.

Det vil vise, om de lokale respondenter mener, at der er et behov for kulturundervisning samt hvilke kulturelle træk, de finder mest afvigende og forskellige fra den danske kultur (Bilag 3: spørgsmål 9 + 10). Dermed er spørgeskemaundersøgelsen foretaget for at give os yderligere primær data om kulturforskelle og kultursammenstød set fra et lokalt KVN perspektiv.

Vi valgte at udføre et kvantitativt spørgeskema med elementer fra den kvalitative undersøgelsesmetode for at få både målbare og fortolkende spørgeskemaresultater. Spørgsmålene blev bygget op således, at de dækker over de områder, vi ønsker at beskæftige os med i analysen. Vi benyttede os af en spørgende metode med en naturlig opbygning i form af åbne og lukkede spørgsmål (Bilag 3).

Med henblik på besvarelsen af spørgeskemaerne fra de lokale medarbejdere er vi opmærksomme på, at svarene kan være præget af en vis usikkerhed i validiteten. Dette kan skyldes, at de lokale medarbejdere fra KVN ikke ønsker at bringe svar, som vil sætte de udstationerede medarbejdere i dårligt lys. Yderligere kan respekten for autoriteter ligeledes påvirke deres svar, da de kan være bekymrede for, om UM, herunder HR-afdelingen såvel som repræsentationernes ledelse og andre medarbejdere, vil læse specialet, trods vores løfte om en anonym besvarelse i spørgeskemaet. Dette vil blive uddybet i analysen. Desuden vurderer vi ud fra vores erfaring i KVN, at personer herfra er vant til, fra et samfundsmæssigt perspektiv, at blive overvåget, hvilket ligeledes kan medføre, at nogle besvarelser muligvis er gennemtænkte og dermed ikke er deres første indskyldelse, hvilket ville have givet os mere valide svar.

De 20 respondenter, der som tidligere nævnt, deltog i spørgeskemaundersøgelsen var af forskellige køn, alder samt stillinger på repræsentationerne og derudover var der også stor variation i anciennitet blandt de lokale medarbejdere (Bilag 4). Antallet af lokale respondenter var et kompromis mellem at få et repræsentativt udsnit af respondenter og de ressourcer (Kvale 2004: 99), der blev stillet til rådighed gennem repræsentationerne.

Fordelen ved den kvantitative undersøgelsesform er, at respondenterne ikke bliver influeret af interviewerens under udførelsen (Andersen 2010: 209). En ulempe er dog, at der er en risiko for, at respondenterne ikke svarer på spørgeskemaets opfølgende spørgsmål. Dette var tilfældet i spørgsmål 13 og 14 (Bilag 3), der lyder som følgende;

13. Have you experienced situations where the Danes misunderstood your culture? Yes ____ No ____

14. If yes, can you please describe some of these situations?

Kombinationen af kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere og spørgeskemaundersøgelse vil give os dybere indsigt i de forhold, der har indflydelse på behovet for kulturlæring fremover og for indholdet af kulturundervisningsprogrammet.

2.3 Opsummering af videnskabsteori og metode

Som redegjort for i specialets videnskabsteoretiske ståsted befinder vi os i spændingsfeltet mellem den humanistiske og samfundsvidenskabelige forskning, hvorfor specialet er baseret på det fortolkende paradigme og socialkonstruktivismen. Desuden har vi klarlagt hvorfor og hvordan den induktive metode anvendes for at besvare problemstillingen. Herefter har vi gjort rede for analysemetoden, som er løsningsorienteret og dokumentaristisk. Slutteligt har vi forklaret, hvorledes de kvalitative interviews samt spørgeskemaundersøgelsen blev udført. Vi har foretaget 11 kvalitative interviews med henholdsvis en repræsentant fra UMKC, ni udstationerede medarbejdere samt en kulturspecialist. Yderligere har 20 lokale medarbejdere fra repræsentationerne besvaret spørgeskemaundersøgelsen.

3. Teori og teoretikere

I følgende del af specialet vil der forekomme en introduktion af valgte teorier og teoretikere samt en redegørelse for brugen af disse.

Nedenfor vil der følge en præsentation af teorien om behovsanalyse for kompetenceudvikling, hvor det vil blive undersøgt, hvorvidt de udstationerede og lokale medarbejdere mener, at der er et behov for kulturlæring. Efterfølgende præsenteres valget af udvalgte kulturteoretikere samt teorien om CQ. Slutteligt følger en introduktion til teorien om, hvordan et undervisningsprogram bør opbygges.

3.1 Behovsteori

Følgende afsnit vil kort beskrive hvorledes, behovsteorien om kompetenceudvikling vil blive anvendt i specialet. Denne teori vil blive benyttet for at identificere, om de udstationerede og lokale medarbejdere på repræsentationerne finder, at der er et behov for kompetenceudvikling i kulturlæring fremover for de kommende udstationerede medarbejdere. Årsagen til, at vi vil foretage en behovsanalyse, er for at identificere behovet hos de enkelte medarbejdere således, at kompetencerne hos de kommende udstationerede kan blive udviklet, for på denne måde at kunne udføre arbejdsopgaverne på repræsentationerne bedst muligt (McConnell 2012: 66-67).

En behovsanalyse med henblik på kompetenceudvikling kan udføres på flere måder. Af disse er spørgeskemaer den hyppigste metode til at få indsigt i, om der er et potentielt behov (McConnell 2012: 83). Dette skyldes, at spørgeskemaer er en tidsbesparende undersøgelsesmetode. Dernæst følger et kvalitativt interview, hvor medarbejderen har mulighed for at uddybe, hvilke kompetencer der kunne være behov for, og derved også selv komme med forslag til, hvordan disse behov kan imødekommes. (McConnell 2012: 96). På baggrund af antropologiske selvstudier under praktikopholdet fornemmede vi allerede inden udførelsen af behovsanalysen, at der eksisterer et behov for kulturlæring. På baggrund af den betragtning interviewede vi de udstationerede og lokale medarbejdere i form af en spørgeskemaundersøgelse for på den måde at finde ud af, om vores antagelser var tydelig for de udstationerede og lokale medarbejdere.

Som tidligere nævnt, vurderer vi, at det først og fremmest er UMs udstationerede medarbejdere, der har behov for udvikling af kulturelle kompetencer, da de udstationerede medarbejdere i dagligdagen vil befinde sig i en kontekst hovedsagligt præget af kulturene fra KVN og samtidig interagere med personer herfra på daglig basis. Desuden er vi af den overbevisning, at de udstationerede medarbejdere fra UM aktivt vælger at arbejde i et andet land, og det derfor er dem, der bør tilpasse sig den nye kultur. Selve behovet for kompetenceudvikling i kulturforståelse blandt de udstationerede medarbejdere findes i skellet mellem den eksisterende viden hos denne medarbejdergruppe og de kompetencer, der ønskes, fra enten

de udstationerede medarbejdere selv eller fra UMs ledelse og UMKC. Dette skal bør fastsættes i en undersøgelse foretaget blandt de udstationerede og lokale medarbejdere på repræsentationerne. I analysen vil de individuelle behov hos de enkelte medarbejdere gennem oplevede situationer på repræsentationerne blive identificeret. Behovet for kompetenceudvikling af de udstationerede medarbejdere bliver først identificeret, når der opstår situationer, hvor manglende kompetencer i den givne situation kommer til udtryk (McConnell 2012: 71). Disse situationer vil vi finde frem til gennem interviewene med de udstationerede medarbejdere (Bilag 10).

Det er almindeligvis personer med høj CQ, der oftest identificerer behovet for kulturlæring hos andre, som ikke besidder samme niveau af CQ (McConnell 2012: 65). Derfor kan det antages, at vi med vores kulturelle briller tilegnet gennem uddannelse i interkulturel forretningsadfærd og kommunikation samt ophold i Kina og Vietnam, kan have en bredere og dybere teoretisk viden inden for håndtering af mødet med en ny kultur i forhold til de udstationerede medarbejdere på repræsentationerne.

3.2 Kulturteori

I specialeprocessen gik det op for os at udvalget af akademisk litteratur indenfor vietnamesisk forretningskultur er relativt begrænset, hvilket vi vurderer, kan skyldes, at Vietnam er et up-coming marked, og væksten af international handel først for nylig er blomstret op i landet. Vi vurderer, at kinesisk og vietnamesisk kultur kan anses for at være meget identiske, hvilket skyldes samfundenes politiske orientering og samme kulturelle værdier (Bourdeaux 2010: 311, Fang 1999: 27). Derfor er vi åbne overfor de begrænsninger, det har givet os i forhold til manglende litteratur, og vi lægger derfor vægt på egen viden og erfaring samt situationer fra de udstationerede respondenter i KVN, da disse situationer viser sig at være relativt enslydende. Dette vil også fremgå i vores analyse. Det vil, holdt i relation til den sparsomme litteratur der findes på området, være med til at forme en betragtning om, at kinesisk og vietnamesisk kultur har mange ligheder. Vi vil stræbe efter at benytte os af den vietnamesiske kulturteori, der er tilgængelig. I afsnittet om vietnamesisk kultur vil der derfor være aspekter, der ikke er dækket af vietnamesisk kulturteori, hvorfor få af disse aspekter vil være bygget op om kinesisk kulturteori, hvilket ligeledes vil være brugt i dele af analysen. Sammenligneligheden af de to kulturer bliver understøttet af den valgte kulturteori i dette speciale.

Der vil nu forekomme en gennemgang af udvalgte kulturteoretikere samt hvorledes deres teorier vil blive anvendt i specialet. I denne gennemgang vil "udstationerede medarbejdere" repræsentere både nuværende og kommende udstationerede medarbejdere, da vi vurderer, at kulturtrækkene i hos de udstationerede og kommende udstationerede medarbejdere vil være ens.

3.2.1 Geert Hofstede

Den første kulturteoretiker, der vil blive præsenteret, er Geert Hofstede. Vi ønsker at gøre brug af Hofstedes teorier om kulturdimensioner, der er baseret på en jævnligt opdateret kvantitativ undersøgelse med en funktionalistisk tilgang (www.geert-hofsted.com). Denne undersøgelse er udviklet på baggrund af en undersøgelse udført hos IBM, og inkluderer over 70 forskellige lande. Hofstedes funktionalistiske tilgang til kultur er et nyttigt redskab til at belyse de kulturforskelle, der eksisterer mellem Danmark og KVN. Desuden vil hans teorier blive benyttet i opbygningen af kulturundervisningsprogrammet, da dette vil være med til at skabe overblik over forskellene for de udstationerede medarbejdere og derved danne rammerne for en forenklet måde at se kultur på.

Hofstedes dimensioner består af disse seks dimensioner: *Power distance*, *Uncertainty avoidance*, *Individualism vs. Collectivism*, *Masculinity vs. Femininity*, *Short-term vs. Long-term* og *Indulgence vs. Restraint*. Følgende er en gennemgang af de dimensioner, der vil blive anvendt i analysen, da vi har identificeret disse i den indsamlede empiri.

Power Distance

De udstationerede medarbejdere vil søge, bevidst eller ubevidst, at minimere *power distance*, hvilket typisk vil medføre et horisontalt hierarki på repræsentationerne (Broways et. al 2008: 22). Dette skyldes, at de udstationerede medarbejdere fra UM kommer fra én af de kulturer i verden, som har den laveste *power distance*. Lav *power distance* indebærer, at de udstationerede medarbejdere er vant til et fladt hierarki, åben dialog og at medarbejdere som regel bliver involveret i beslutningsprocessen. De lokale medarbejdere fra KVN kommer derimod fra en kultur, hvor de er vant til, at der er høj *power distance* på arbejdspladsen, der har et vertikalt hierarki, hvor respekten for autoriteter er stor, og hvor lederen altid har ret (www.geert-hofstede.com). Derfor vil denne dimension benyttes til at analysere de situationer, vi og de udstationerede medarbejdere har oplevet i henhold til hierarki på repræsentationerne, da den store forskel i *power distance* kan være med til, at der sker kulturelle sammenstød eller misforståelser på repræsentationerne.

Individualism vs. Collectivism

De udstationerede medarbejdere er vant til en "jeg"-mentalitet, hvor beslutninger kan tages på egen hånd samt vant til at initiativ og ros for dette, vil blive tildelt det enkelte individ (Broways et al. 2008: 23). De udstationerede medarbejdere vil derfor besidde en grundlæggende *individualistic* tilgang til arbejdsopgaver og kommunikation. Modsat kommer de lokale medarbejdere fra en *collectivistic* kultur, der bygger på en "vi"-mentalitet, hvor det forventes, at man tager sig af personer i gruppen (www.geert-hofstede.com). Kineserne og vietnameserne vil grundet den *collectivistic* tankegang forvente at blive set som en gruppe og

ikke som individer. Dette gælder også i arbejdsøjemed, hvor de lokale medarbejdere på repræsentationerne bør tiltales i grupper og ikke fremhæves enkeltvis, hvad enten det er ros eller ris af arbejdsopgaver (Hofstede 2001: 209). Denne dimension skal bruges i analysen af de udstationerede medarbejders situationer i de tilfælde, hvor misforståelser vedrørende individet og gruppen har spillet en rolle, og dermed være med til at identificere behovet for læring herom.

Masculinity vs. Femininity

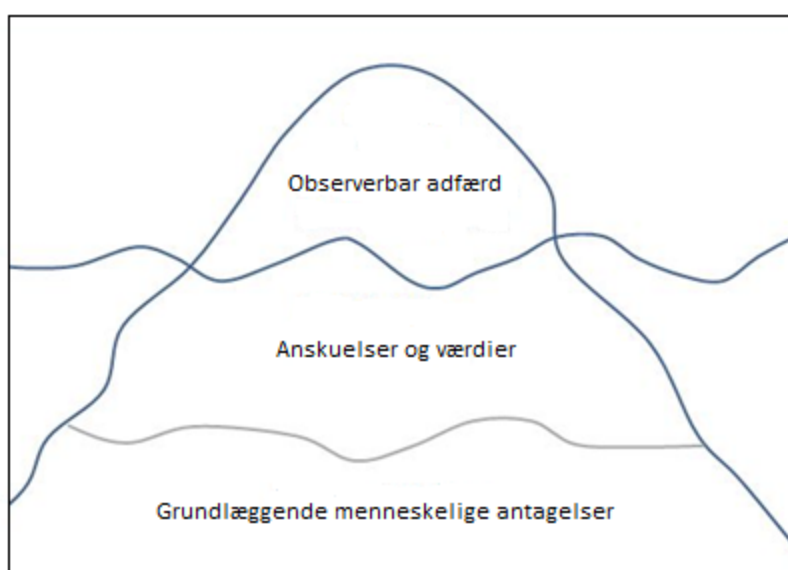
På baggrund af de udstationerede medarbejders *feminine* tilgang til kommunikation vil de være vant til at løse konflikter gennem dialog og kompromis (www.geert-hofstede.com). De lokale medarbejdere på repræsentationerne vil være vant til at arbejde ud fra en *masculine* tilgang til kommunikation, da begge kulturer i KVN er *masculine* (www.geert-hofstede.com). Denne kommunikationsform indebærer, at der vil være en forventning om, at de udstationerede medarbejdere, som ofte besidder lederpositioner, vil være befalende og selvhævdende (Broways et al. 2008: 24). De lokale medarbejdere vil derfor ikke stille spørgsmålstejn ved de udstationerede medarbejders beslutninger (www.geert-hofstede.com). Forskellen mellem den *masculine* og *feminine* ledelsesstil og kommunikationsform, vil blive analyseret i egne og de udstationerede medarbejders situationer. Analyseresultaterne vedrørende denne dimension vil fremgå som temaer i undervisningsprogrammet, ligesom Hofstedes to førnævnte dimensioner vil indgå.

Kritik af Hofstede

Dele af analysen vil være udarbejdet ud fra dimensioner med en funktionalistisk tilgang, der skærer alle individer i en kultur over én kam. Vi er opmærksomme på, at Hofstede forholder sig til kulturer som et statisk fænomen (Hofstede 2001: 15). Alligevel finder vi hans dimensioner relevante, når kulturer skal analyseres. Teorierne må dog ikke betragtes som værende endegyldige sandheder, der ukritisk kan benyttes til at beskrive et land og dets kultur, da disse ikke tager højde for den dynamik og kompleksitet, vi mener, der er eksisterende i interkulturelle sammenhænge som på de tre repræsentationer. Hofstedes kategoriseringer bygger, som nævnt, på en undersøgelse af medarbejdere hos IBM, og dækker derfor ikke hele befolkningsgrupper i det givne land. Yderligere deler Hofstede landekulturer op efter geografiske grænser, hvorimod vi mener, at kultur ikke altid følger grænser, men kan blandes på tværs af disse. Dog kan brugen af Hofstedes dimensioner retfærdiggøres, da hans respondenter var medarbejdere i en international organisation, hvor deres værdier højst sandsynligt vil ligge tæt på de udstationerede og lokale medarbejders værdier. Desuden er vi opmærksomme på, at den kvantitative undersøgelsesform Hofstede gør brug af medfører generaliserende undersøgelsesresultater.

3.2.2 Edgar Schein

Edgar Schein har udviklet en kulturteori og kulturmodel kaldet *Isbjerget* (Figur 2). Navnet på denne model fungerer som en metafor til bedre at kunne forstå kultur. Vi vil benytte figur 2 til at analysere egne og de udstationeredes situationer. Figuren vil ligeledes blive benyttet i analysen om CQ, da citaterne kan analyseres ud fra de tre opdelinger af isbjerget, og derved kan dette understøtte niveauet af CQ. Som det kan ses i figur 2, er denne model delt op i tre lag. Det øverste lag i isbjerget er observerbar adfærd, dernæst ligger anskuelser og værdier, som befinder sig lige under overfladen og udgøres af idealer, mål, ideologier m.m. og nederst er de grundlæggende menneskelige antagelser om livet (Schein 2010: 24).



Figur 2: Isbjerg-model (Egen illustration)

Yderligere vil Scheins definition af kultur blive anvendt i afsnit 5.2.1, hvor der redegøres for, hvordan kultur anskues i specialet.

Kritik af Schein

Vi anser dele af observerbar adfærd som værende mere informativ end andet i en kultur, dog mener vi at, det fremgår af Scheins teori, at han tillægger al observerbar adfærd samme overfladiske værdi. Eksempelvis finder vi, at kropssprog har større værdi i en kulturel setting f.eks. mellem Danmark og KVN end tøjmærker. Dog mener vi, at al observerbar adfærd bør tillægges værdi af forskellig grad. Vi har, på trods af dette, valgt at benytte hans isbjergmodel, da denne giver et overskueligt billede af, hvordan en anden kultur kan

anskues af personer, der blot ønsker en introduktion til en kultur, såsom de udstationerede medarbejdere hos UM.

3.2.3 Edward T. Hall

Edward T. Hall er den næste kulturteoretiker, vi vil præsentere. Han mener, som Hofstede, at de kollektive træk adskiller én nationalkultur fra én anden. Hall kategoriserer og kvantificerer ligeledes kulturen i form af hans *high-* og *low-contexts* dimension, hvor nationalkulturer rangeres på en skala over direkte eller indirekte kommunikationsform (Hall 1989: 111). Personer fra *low-context* kulturer, som den danske, kommunikerer, modsat personer fra KVN, mere direkte og bruger mindre kropssprog. Kropsproget hos personer fra KVN kommer gerne til udtryk i form af buk og brugen af øjenkontakt (Gesteland 2008: 149 + 181). Da *low-context* kulturer typisk er *individualistic* kulturer, er en direkte kommunikationsform derfor mere almindelig (Hall 1989: 113). Personer fra *high-context* kulturer som KVN, bærer præg af en indirekte og non-verbal kommunikationsform. Dette betyder, at der eksisterer en del usagt information under forhandlinger, der inkluderer personer fra *high-context* kulturer (Kemp 2007: 40). De lokale medarbejdere og samarbejdspartnere vil sjældent sige, hvad de mener direkte. Forskellene mellem kulturen i Danmark og kulturen i KVN bevirker, at der formentlig vil være en distinktion af kommunikationsformerne mellem de udstationerede og lokale medarbejdere på repræsentationerne. Vi vil derfor benytte Halls *high-* og *low-context* for på denne måde at analysere egne og de udstationerede medarbejderes oplevelser og vurdere, hvor og hvorfor kommunikationen eventuelt kan have slået fejl.

Kritik af Hall

Hall generaliserer, ligesom Hofstede, og sætter dermed alle individer i en given kultur i samme bås. Han tager dermed ikke højde for den forskellighed vi mener, der eksisterer i nationer. Vi ønsker alligevel at anvende Halls teori om *high-* og *low-context*, for at dække de aspekter som denne dimension dækker over i analysen af egne og de udstationerede medarbejderes situationer.

3.2.4 Richard R. Gesteland

Endvidere vil vi anvende Richard R. Gesteland, der ligeledes analyserer kulturer ud fra dimensioner. Gesteland har i sin bog *Cross-Cultural Business Behavior* (Gesteland 2008) redegjort for sine dimensioner; *Deal-focused* vs. *Relationship-focused*, *Informal* vs. *Formal*, *Rigid-Time* vs. *Fluid-Time* og *Emotionally Expressive* vs. *Emotionally Reserved* (Gesteland 2008: 18). Gestelands karakterisering af forretningskulturer vil blive anvendt som teori i beskrivelsen af dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur og vil dermed være elementær baggrundsviden, inden selve analysen udarbejdes. Disse tre kulturbeskrivelser af de respektive lande vil blive brugt i analysen af egne og de udstationerede medarbejderes oplevelser. Yderligere vil dimensionen *relationship-focused* vs. *deal-focused*, hvor personer fra KVN er *relationship-focused* og

foretrækker at opbygge personlige relationer inden en egentlig forhandling starter (Gesteland 2008: 148 + 180). Modsat er personer fra dansk forretningskultur *deal-focused*, som betyder, at de udstationerede medarbejdere som regel er bevidste om forhandlingsprocesserne, og der bruges dermed ikke unødigt tid forud for selve forhandlingen (Gesteland 2008: 290). Dimensionen vil give et indblik i, hvorfor forhandlingssituationer kan være gået galt. Det er dermed endnu et vigtigt aspekt for de udstationerede medarbejdere at kende til.

Kritik af Gesteland

Det kan argumenteres, at Gestelands bog '*Cross-Cultural Business Behavior*' (Gesteland 2008) er en generaliserende praktisk guide til forretningsfolk. Vi finder, at Gestelands teori er et håndgribeligt redskab til at danne et overordnet billede om personer fra forskellige forretningskulturer, og vil derfor anvende hans teorier i beskrivelserne af dansk, kinesisk og vietnamesisk forretningskultur i specialet.

3.2.5 Fons Trompenaars

Den næste kulturteoretiker vi vil præsentere er Fons Trompenaars. Trompenaars har i sit værk *Riding the Waves of Culture* (Trompenaars 2009) analyseret, hvordan kulturelle forskelle har indflydelse på interkulturel management og forretningsliv. Han anerkender, at kultur er til stede overalt og således ikke kan undgå at påvirke samarbejdet mellem folk på tværs af kulturgrænser. Trompenaars undersøgelser er baseret på en kvalitativ undersøgelse, hvilket giver dybdegående besvarelser. Han har på baggrund af egen database, bestående af 30.000 respondenter, udarbejdet syv dimensioner, der udgør basis for at forklare, hvordan folk anskuer verdenen (Trompenaars 2009: 2).

Trompenaars syv dimensioner er *Universalism vs. Particularism*, *Individualism vs. Communitarianism*, *Neutral vs. Affective*, *Specific vs. Diffuse*, *Achievement vs. Ascription*, *Sequential vs. Synchronic* og *Internal vs. External Control*. Vi er opmærksom på at flere af kulturdimensionerne, dækker over samme aspekter, hvorfor vi har udvalgt, dem vi finder mest dækkende og passende i vores analyse. Følgende er en gennemgang af de tre dimensioner der vil indgå i vores analyse, da disse har fundet sted flere gange i empirien.

Universalism vs. Particularism

Da de udstationerede medarbejdere kommer fra en kultur præget af en *universalistic* tankegang, betyder dette, at de er vant til at der er definerede klare regler for, hvad der er godt og rigtigt i samfundet (Trompenaars 2009: 8). Desuden vil de udstationerede medarbejdere for det meste mene, at regler og love således er ens for alle (Trompenaars et al. 2009: 31). Derimod vil de lokale medarbejdere og samarbejdspartnere, hvis kultur er præget af *particularism*, ofte mene, at de samme regler ikke gælder for alle, da venskaber kan indebære, at samfundets regler må brydes for at hjælpe en person i ens netværk

(Trompenaars 2009: 8). Personer fra KVN søger generelt tilfredsstillelse via de personlige relationer, som de ønsker, er tætte og sætter pris på er længerevarende (Trompenaars 2009: 41). En typisk faldgrube for UMs udstationerede medarbejdere, der gør forretning eller samarbejder med personer fra KVN, kan være, at de ofte kommer til at negligere vigtigheden af personlige relationer, som er elementær i KVN. De udstationerede medarbejdere vil sædvanligvis se en kontrakt som gældende, hvorimod lokale samarbejdspartnere fra KVN ofte vil forvente en mere vag kontrakt og i stedet fokusere på de personlige relationer (Trompenaars 2009: 40). Denne dimension er vigtig for de udstationerede medarbejdere at kende til, da dette kan have stor betydning for samarbejdet med lokale eksterne samarbejdspartnere samt kaste lys over, hvordan det forventes, at man hjælper de personer, der er i ens netværk. Derfor vil denne dimension blive brugt i analysen af de udstationerede medarbejders situationer, hvor samarbejdet med lokale eksterne samarbejdspartnere har været præget af misforståelser eller direkte kulturelle sammenstød.

Specific vs. Diffuse

Den offentlige sfære hos de udstationerede medarbejdere vil typisk være delt op i forskellige identiteter således, at deres identiteter passer til arbejdet, forskellige hobbyer og familien med videre. Dette bevirker, at de udstationerede medarbejdere har en *specific* opdeling af deres private og offentlige sfære (Trompenaars 2009: 82). De udstationerede medarbejdere vil have nemmere ved at lukke personer ind i deres offentlige sfære, da denne er relativ rummelig, dog er det til gengæld svært at komme helt ind i den private sfære (Trompenaars et al. 2003: 65). Ydermere vil de udstationerede medarbejdere formentlig være bevidste om, at en udvidelse af netværket kan være til gavn i fremtiden, og der åbnes hurtigere op for den offentlige sfære (Trompenaars 2009: 82). Det modsatte er tilfældet for de lokale medarbejdere på repræsentationerne og de eksterne lokale samarbejdspartnere, da de kommer fra *diffuse* kulturer, hvor de identiteter man besidder, berører hinanden og gerne er uadskillelige (Trompenaars 2009: 82). De lokale medarbejdere og samarbejdspartnere vil, for de udstationerede medarbejdere, ses som værende svære at komme ind på livet af, men når først de udstationerede medarbejdere bliver lukket ind den offentlige sfære, er det relativt nemt at komme ind i den private sfære (Trompenaars et al. 2003: 65). I analysen vil denne dimension dermed vise, hvor meget de lokale medarbejdere fra repræsentationerne og de udstationerede medarbejdere involverer sig i hinandens offentlige og private liv samt tidshorisonten for at lære hinanden at kende (Trompenaars 2009: 81). Yderligere skal denne dimension bruges til at analysere de situationer, der er gået galt, i henhold til hvad der forventes af de udstationerede og de lokale medarbejdere i samarbejdssituationer, da kollisionen af en *specific* kultur og en *diffuse* kultur, kan ende i kulturelle sammenstød.

Achievement vs. Ascription

Achievement betyder, at status tilskrives alt efter, hvad en person har opnået i livet, hvad denne har læst og hvilken erfaring denne person har (Trompenaars 2009: 9). De udstationerede medarbejdere kommer fra en *achievement* kultur, hvorfor de som hovedregel har opnået deres status som diplomater gennem deres uddannelse og hårdt arbejde. Personer fra en *achievement* kultur vil derfor også tillægge andre personer deres status ud fra uddannelse og erfaring (Trompenaars et al. 2003: 72). De lokale medarbejdere og samarbejdspartnere kommer fra en *ascription* kultur, og vil derimod bedømme andres status ud fra slægtskab, fødsel, køn eller alder samt de forbindelser og/eller uddannelsessted.

I KVN er status og den respekt, der er om en persons status, ofte med til at fastsætte en persons plads i hierarkiet (Trompenaars 2009: 113). De lokale medarbejdere og samarbejdspartnere vil derfor fokusere på: 'Hvor har du læst?' (Trompenaars 2009: 10), hvorimod de udstationerede medarbejdere som regel vil fokusere på: 'Hvad har du læst?'.

Denne dimension skal bruges til at analysere situationer, hvor vi selv og de udstationerede medarbejdere har oplevet betydningen af status i kulturen i KVN, i forhold til den typiske betydning i den danske kultur. Den vil blive brugt i undervisningsprogrammet til at gøre de udstationerede medarbejdere opmærksomme på hvordan status og placering i hierarkiet opnås.

Kritik af Trompenaars

Trompenaars undersøgelse bygger på kvalitative interviews, hvorfor det kan have været muligt for ham at påvirke respondenterne til undersøgelsen i form af hvordan spørgsmålene blev stillet, opfattet og fortolket. Trompenaars teorier bør derfor anvendes som retningslinjer til at analysere generelle tendenser, der forekommer i Danmark, Kina og Vietnam. Ydermere kan Trompenaars efter vores mening til tider fremstå etnocentrisk, hvilket kan ses i kapitel 9 i "*Riding the Waves of Culture*" (Trompenaars 2009), hvor han skriver om begrebet tid. Det fremgår i kapitlet, at "effektive" vesterlændinge må være tålmodige med andre mere "langsomme" kulturer, der ikke ejer den samme disciplin og effektivitet som vesterlændinge (Trompenaars 2009: 128).

Dog mener vi, at Trompenaars dimensioner er et nyttigt redskab til at tage udgangspunkt i ved kulturanalyser, ligesom dimensionerne i sig selv er et nyttigt hjælpemiddel til at forstå generelle træk ved en kultur.

3.2.6 Stella Ting-Toomey

Ydermere vil en analyse af den kinesiske og vietnamesiske kulturs *face* blive foretaget ved hjælp af Stella Ting-Toomeys teori (Ting-Toomey 1999: 37). Ting-Toomey har med sine kinesiske rødder forsket i interkulturel kommunikation, særligt i *face* og *facework*. *Face* og *facework* er i høj grad fremtrædende i asiatiske kulturer, hvor der værnes meget om *face* (Gesteland 2008: 149, Kemp 2009: 42). Dette skyldes i

de fleste tilfælde, at personer fra asiatiske kulturer ønsker at udvikle relationsharmonier og implicit interpersonel forståelse (Ting-Toomey 1999: 105). Ting-Toomey definerer *face* som en term, der dækker over "... *identity respect issues and other consideration issues within and beyond the intercultural encounter process. It is tied to a claimed sense of social esteem or regard that a person wants others to have for him or her. (...) Face is an identity resource that is manifested and co-managed in communication with others.*" (Ting-Toomey 1999: 37). *Face* er ofte et sårbart aspekt af de lokale medarbejdere og samarbejdspartneres identitet i en social interaktion, da det kan blive truet og/eller tabt hvis modparten i den sociale interaktion ikke behersker *facework*. *Facework* henviser til den måde hvorpå personer engagerer sig i en kommunikationssituationen og gør brug af særlig kommunikationsadfærd for at beskytte sit eget og/eller andres *face* (Ting-Toomey 1999: 38).

Der er stor forskel på, hvad der er korrekt etikette i internationale forretningsforhandlinger (Ting-Toomey 1999: 38). I vestlige kulturer, som de udstationerede medarbejders, bliver det set som positiv adfærd og som godt *facework*, hvis en person taler selvsikkert (Ting-Toomey 1999: 76). Derimod vil de lokale medarbejdere og samarbejdspartnere typisk synes, at mestre *facework*, hvis en person taler høfligt og varsomt (Ting-Toomey 1999: 77). I KVN opfattes det som regel negativt, hvis man viser stolthed, skam og vrede (Kemp 2009: 42). Forskellige kontekster kræver forskellige regler for hvad, der er korrekt og brugbart *facework*, hvilket er vigtigt at kende til når vesterlændinge, som de udstationerede medarbejdere, gør forretning eller samarbejder med personer fra KVN. Grundet vigtigheden af *face* og *facework* i KVN, vil denne teori blive anvendt i analysen i forbindelse med at analysere de kulturelle møder vi og de udstationerede medarbejdere har haft samt indgå som et element i kulturundervisningsprogrammet.

3.2.7 Tony Fang

Fangs litteratur om kinesisk forhandlingsadfærd, hvor Yin og Yang har stor betydning, vil ligeledes bidrage til analysen med en asiatisk tilgang (Fang 1999: 30-32). Ifølge Fang forekommer der paradokser i alle aspekter og situationer i KVN. Dette understreges ved følgende citat: '*We are both yin and yang, feminine and masculine, long-term and short-term, individualistic and collectivistic, monochronic and polychronic, and high-context and low-context, depending on situation, context, and time*' (Fang 2006: 77). Dermed mener Fang, at de udstationerede medarbejdere skal passe på, at de ikke generaliserer og sætter en hel kultur i bås. De danske udstationerede vil, ifølge Fang, ofte have en "enten/eller" tilgang til kultur, hvorimod de lokale medarbejdere og samarbejdspartneres tilgang vil være "både/og" (Fang 2006: 77).

Fangs teori vil blive benyttet til at beskrive den kinesiske og vietnamesiske kultur, da han med sin baggrund har en asiatisk indgangsvinkel til at kunne forstå kulturen i KVN, hvilket kommer til udtryk i hans værk *Chinese Business Negotiating Style* (Fang 1999). Vi mener, at solid viden om kulturen i KVN er

betydningsfuld for at forstå de kulturelle træk, der er at finde i disse to kulturer. Derfor vil Fangs beskrivelse af kulturen i KVN blive brugt til at analysere de kulturmøder vi selv og de udstationerede medarbejdere har haft i KVN. Desuden vil de elementer, vi finder er de mest relevante for de kommende udstationerede medarbejdere at kende til forinden udstationering, indgå som punkter i undervisningsprogrammet.

Kritik af Fang

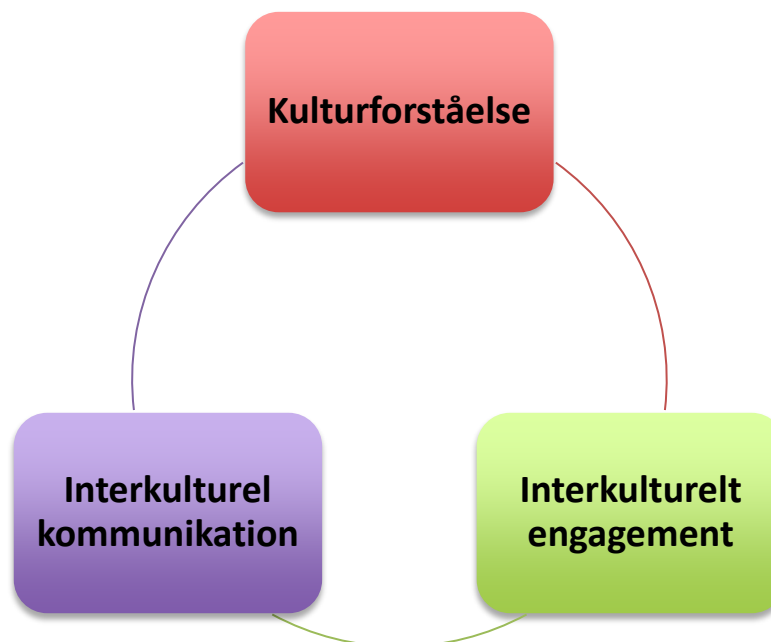
Vi mener ikke, at Fang i sin bog *Chinese business negotiation style* (Fang 1999) formår at skabe en overgang fra det teoretiske niveau til de meget lavpraktiske handlingsforslag samt at forklare sammenhænge mellem de kulturelle træk og de handlinger, der typisk er at finde i KVN.

3.3 Teori om kulturel intelligens

Vi vil i dette afsnit redegøre for teorien om CQ. Denne teori skal benyttes i analysen af de udstationerede medarbejders CQ, således at niveauet i undervisningsprogrammet kan tilpasses dette, da vi vurderer, at de ni udstationerede respondenter danner et repræsentativt billede af samtlige kommende udstationerede medarbejders CQ i UM. I specialet tages der udgangspunkt i Elisabeth Plums, forsker i interkulturalitet, definition af CQ (Plum 2007). Hun definerer CQ således: *Kulturel intelligens er evnen til at tilpasse sig og agere effektivt og passende på tværs af kulturelle forskelle* (Plum 2007: 19). Årsagen til, at vi har valgt at benytte os af Plums definition, er, at de udstationerede medarbejdere fra UM som regel skal opholde sig længere tid i den kinesiske og vietnamesiske kultur, og derfor både bør tilpasse sig kulturen og lære at agere effektivt i disse kulturer. Et frugtbart kulturmøde vil mellem dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur opstå, når der skabes en fælles forståelse på tværs af de involverede kulturer. CQ bedømmes derfor på baggrund af de resultater, der kommer ud af et møde, og ikke blot på baggrund af de intentioner og tanker de udstationerede medarbejdere måtte have haft forinden mødet (Plum 2007: 19).

Ifølge Plum består CQ af en generel viden om kultur samt hvilken rolle kulturforskelle spiller i kulturmødet (Plum 2007: 26). Desuden er et grundlæggende element i en persons CQ interkulturelt engagement, kulturforståelse samt interkulturel kommunikation (Plum 2007: 20). Interkulturelt engagement handler om det emotionelle i en situation, altså en persons evne til at håndtere egne og andres følelsesmæssige reaktioner således, at ingen bliver stødt. Interkulturel engagement indebærer desuden en persons motivation for at skabe resultater med personer, som er anderledes end en selv samt indstilling til kulturforskelle og at have modet til at forandre sig (Plum 2007: 22). Kulturforståelse er ifølge Plum den videns- og tankemæssige del af CQ. Dette element omhandler kulturel selvforståelse såvel som at kunne forstå personer, der besidder normer og værdier fra en anden kultur. Besiddelse af kulturel selvforståelse indebærer, at man ser sig selv som værende et kulturelt væsen, hvilket betyder, at den udstationerede

medarbejder bør kende sin egen kultur og sine kulturtræk således, at denne ikke ser sin egen kultur som "den rigtige" og kinesisk og vietnamesisk kultur som den "forkerte", da den udstationerede medarbejder ellers kan fremstå etnocentrisk. Den udstationerede medarbejder skal derimod være bevidst om, at det er et samspil mellem sin egen og de lokale medarbejders kultur (Plum 2007: 26). Sidst definerer Plum interkulturel kommunikation som værende både verbal og nonverbal kommunikation (Plum 2007: 28). Det er den interkulturelle kommunikation, der herved bringer de to andre dimensioner i spil, da kommunikationen er det essentielle i samspillet mellem de udstationerede medarbejdere og lokale medarbejdere samt lokale samarbejdspartnere (Plum 2007: 29). Det er dynamikken af disse tre dimensioner, der afgør graden af CQ, og de skal derfor forstås som en tredeling samt, at de er afhængige af hinanden, hvilket illustreres i figur 3. Til sammen giver disse tre dimensioner en dybere forståelse af de kulturelle mekanismer i CQ.



Figur 3: Kulturel intelligens (Egen illustration)

Da det er dynamikken af de tre dimensioner, der afgør CQ, indebærer det en konstant udvikling af det interkulturelle engagement og kulturforståelse, som skaber basis for et sæt af handlingsværktøjer. Dette gør det muligt at handle bedre i mødet med en ny kultur, hvor der skal bygges bro og skabes en fælles forståelse (Plum 2007: 20). Førnævnt tredeling af begrebet CQ har den fordel, at der kan sættes ind, der hvor den udstationerede medarbejder har mest brug for at udvikle sig og dermed give mulighed for at opnå en bedre CQ (Plum 2007: 21).

Vigtigheden af CQ kommer til udtryk i følgende citat af Plum; *"Kultur og kulturforståelse har større betydning for virksomhedens resultater end man umiddelbart tror, derfor er det vigtigt for danske virksomheder at udvikle de ansattes kulturelle intelligens"* (Plum 2007: 9). Det er derfor yderst vigtigt for UM at forbedre deres udstationerede medarbejderes CQ, da UM og deres medarbejdere fungerer som Danmarks ansigt ud ad til. Ved at forbedre de kommende udstationerede medarbejderes CQ opnår de kommende udstationerede medarbejdere vil, at skabe en forståelsesramme samt strategier og metoder til at håndtere mødet med en anden kultur mere effektivt og passende. Særligt er CQ vigtig i mødet med kulturer, der er meget forskellig fra ens egen, hvilket er tilfældet for udstationerede medarbejdere i både Kina og Vietnam. Trods et godt kendskab til den nye kultur og kendskab til de personer, der er involveret i det kulturelle møde, bør CQ ikke negligeres. For UMs udstationerede medarbejdere betyder dette at på trods af, at de har et forhold til de lokale medarbejdere, at der kan opstå uforudsete situationer, hvorfor høj CQ er nødvendigt (Plum 2007: 20).

3.4 Undervisningsprogram – En teoretisk fremgangsmåde

Dette afsnit vil præsentere den teori vi ønsker at basere størstedelen af opbygningen af kulturundervisningsprogrammet på. Teorien er udarbejdet af Elisabeth Trampe Madsen, ekspert i undervisningsteknikker (Madsen 2011).

Undervisningsprogrammet vil blive udarbejdet til de kommende udstationerede medarbejdere, på baggrund af forhenværende og nuværende udstationerede medarbejderes situationer, hvorfor vi skelner mellem udstationerede medarbejdere og kommende udstationerede medarbejdere.

Det første led i opbygning af UMs undervisningsprogram er at fastsætte, hvem kursisterne er (Madsen 2011: 36). Dette kunne være viden om den position de kommende udstationerede medarbejdere skal besidde i KVN, og om de har været udstationeret tidligere. Desuden er det vigtigt for opbygningen, at kende til hvilken viden kursisterne bør opnå inden deres udstationering (Madsen 2011: 31). For opbygningen er det elementært at finde frem til behovet blandt de udstationerede medarbejdere (Madsen 2011: 30), hvilket vil blive gjort ved hjælp af førnævnte behovsteori, samt de situationer vi selv og de udstationerede medarbejdere har oplevet. Herefter er det vigtigt at fastsætte målet for de udstationerede medarbejderes deltagelse i kulturundervisningskurset, hvilket er at forberede disse bedre på det kulturmøde, de vil opleve ved en udstationering til KVN (Madsen 2011: 67). Efterfølgende bør der tages stilling til, om punkter og temaer i undervisningsprogrammet i kulturlæring skal foretages ved hjælp af den deduktive eller induktive undervisningsmetode. Det optimale er en variation af disse to metoder, således at de kommende udstationerede medarbejdere koncentration bliver fastholdt (Madsen 2011: 110). Ved et deduktivt tilrettelagt undervisningsprogram vil kursisterne få forklaret modeller og blive præsenteret for

udsagn fra udstationerede og lokale medarbejdere samt få en gennemgang af, hvordan en god håndtering af et kulturmøde kan forløbe. Herefter skal kursisterne løse opgaver, som underviseren bør give feedback på (Madsen 2011: 109). Fordelene ved en deduktiv tilrettelæggelse af undervisningsprogrammet er, at tid og undervisningsplan er nem at overholde (Madsen 2011: 118). Ulempen ved denne undervisningsmetode er, at kursisterne er passive under formidlingen, og undervisningsmaterialet derved kan blive svært at huske. Ved et induktivt tilrettelagt undervisningsprogram vil kursisterne få adgang til modeller, udsagn fra forhenværende og nuværende udstationerede samt lokale medarbejdere vedrørende deres oplevelser af kulturmødet mellem dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur (Madsen 2011: 109). Ud fra dette og deres egne refleksioner skal kursisterne gøre rede for, hvordan de vil håndtere kulturmødet. Kursisterne vil dernæst modtage kommentarer på deres håndtering af kultursammenstød samt modtage supplerende generel viden. Den induktive tilrettelæggelse af de kommende udstationerede medarbejders undervisningsprogram gør, at kursisterne bedre husker, den viden de har tilegnet sig, da de selv har analyseret sig frem til store dele af denne viden (Madsen 2011: 109). Dette samt at de kommende udstationerede medarbejdere deltager aktivt i undervisningen er fordelene ved den induktive tilrettelæggelsesform (Madsen 2011: 118). Den største ulempe ved den induktive undervisningsmetode er, at det er tidskrævende.

Efter at undervisningsprogrammets metode er fastsat, skal selve indholdet planlægges. Dette indebærer overvejelser om hvilken undervisningsform og hvilke undervisningsmaterialer, der skal indgå i undervisningsprogrammet. Undervisningsformen kan være et foredrag eller en forelæsning, da kulturområdet for nogle af de kommende udstationerede medarbejdere vil være ny viden (Madsen 2011: 133). Desuden kan dette være en fordel, da kulturkurser hos UM vil være tidsbegrænsede grundet økonomiske ressourcer og andre presserende gøremål inden udstationering (Bilag 10: Respondent 10). Som supplement til foredrag og forelæsninger kan dialog og diskussion være en god idé, da det skaber mulighed for at komme dybere ind i punkterne og temaerne vedrørende kultur i KVN (Madsen 2011: 159). For hvert punkt og tema der vil indgå i undervisningsprogrammet til de kommende udstationerede medarbejdere, bør der, i selve udførelsen af kurset, være en introduktion og et formål med undervisningen. Dette vil give kursisterne en indikation af indholdet af det enkelte punkt eller tema (Madsen 2011: 127), hvilket også vil fungere som en motivationsfaktor. Endvidere vil vi foretage en kort gennemgang af, hvordan punktets eller temaets forløb vil være i undervisningen, hvilket vil være i henhold til brugen af aktiviteter og metoder, såsom diskussion, cases og situationsspil. Slutteligt i undervisningsprogrammet vil en opsamling finde sted (Madsen 2011: 127). Dette kan være en quiz, et situationsspil og/eller en refleksionsopgave med udgangspunkt i det gennemgåede undervisningsmateriale, for at sikre at kursisterne har fået det forventede ud af undervisningen (Madsen 2011: 175). Som nævnt kan der implementeres cases fra

virkelighedstro situationer i undervisningsmaterialet for at illustrere for de kommende udstationerede medarbejdere, at de kan bruge det lærte stof i den virkelige verden (Madsen 2011: 218).

Yderligere kan situationsspil, baseret på virkelighedstro situationer, være en oplagt metode at træne hvordan udstationerede medarbejdere bør agere i et kulturmøde præget af kulturelle forskelligheder efter at de har tilegnet sig viden om kulturen i KVN (Madsen 2011: 195 - 198). Desuden vil det give de kommende udstationerede medarbejdere et indblik i deres styrker og udviklingsmuligheder. Konkurrencer kan desuden være en god og underholdende måde til at teste faktuel stof på (Madsen 2011: 229). Undervejs bør der blive taget stilling til hvilke hjælpemidler, der skal indgå i undervisningen, som kan være flipover, tavle, whiteboard, slideshow, video, samt andre fysiske materialer. (Madsen 2011: 260).

Ved brug af den indsamlede empiri og denne teori vil vi afslutningsvis præsentere et undervisningsprogram til de kommende udstationerede medarbejdere i UM.

3.5 Opsummering af teori og teoretikere

I dette afsnit har vi introduceret de teorier og teoretikere, der vil blive benyttet, og desuden redegjort for hvorledes, vi ønsker at anvende disse i specialet.

Vi har redegjort for behovsteori, kulturteoretikere og deres teorier, CQ samt teori for opbygning af undervisningskurser. Disse teorier og teoretikere vil være de mest anvendte i specialet. Behovsteorien vil blive benyttet i analysen om, hvorvidt de udstationerede og lokale medarbejdere finder, at der er et behov for kulturlæring fremadrettet. Kulturteorierne vil blive anvendt for at analysere, hvorvidt de situationer, vi finder i empirien, stemmer overens med de kulturforskelle teorien beskriver, at der findes mellem dansk, kinesisk og vietnamesisk forretningskultur. Kulturteoretikerne supplerer hinandens teorier ved at forklare det samme kulturelle aspekt ud fra forskellige vinkler, hvilket kommer til udtryk i analysen af vores situationer. Teorierne udgør en essentiel del af analysen af egne og de udstationerede medarbejders oplevelser. Teorien om CQ vil medvirke til at analysere de udstationerede medarbejders CQ og derved fastsætte niveauet i undervisningsprogrammet. Slutteligt er der redegjort for, hvorledes vi vil benytte teoretisk viden til at opbygningen af undervisningsprogrammet.

4. Sammenfatning af del 2

Vi vil her fortage en sammenfatning af del 2, der omhandler videnskabsteori og metode samt teori og teoretikere.

I dette speciale benyttes socialkonstruktivismen som det teoretiske ståsted, da vi i analysen hovedsageligt tager udgangspunkt i egne erfaringer og situationer samt de udstationerede respondenters situationer, hvilke er indsamlet gennem kvalitative interviews. Vi har i ovenstående afsnit yderligere redegjort for videnskabsteoretiske overvejelser med henblik på at sørge for, at fremgangsmåden og metoden sikrer, at vi får undersøgt det, som er hensigten i problemstillingen. Specialet tager udgangspunkt i den induktive metode. Vi har foretaget 11 kvalitative interviews, hvoraf ni er med udstationerede medarbejdere fra UM, ét ansat i UMKC samt ét med en kulturspecialist. Derudover fandt en online spørgeskemaundersøgelse sted besvaret af 20 lokale medarbejdere på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH.

Yderligere har vi redegjort for behovsteori samt hvorledes, denne teori vil blive anvendt i udførelsen af behovsanalysen for kulturlæring blandt UMs udstationerede medarbejdere. Denne analyse er blevet foretaget på baggrund af indsamlet empiri. Herefter forekom en præsentation af valgte kulturteoretikers teorier og en redegørelse for, hvordan vi vil anvende disse i analysen. Efterfølgende har vi redegjort for teorien om CQ, samt hvorledes denne vil blive anvendt i analysen af de udstationerede medarbejders niveau af CQ for at fastsætte niveauet af vores undervisningsprogram. Afslutningsvis har vi redegjort for, hvorledes undervisningsprogrammet vil blive opbygget i henhold til en teoretisk fremgangsmåde.



Del 3

UM og kultur

5. UM og kultur

I det følgende afsnit vil en beskrivelse af UM og deres nuværende situation i henhold til førudsendelseskurser finde sted. Efterfølgende vil en definition på kultur blive præsenteret. Sidst i afsnittet vil en beskrivelse af dansk, kinesisk samt vietnamesisk kultur være at finde, da vi finder det relevant at kende til de overordnede kulturtræk i de tre lande, inden selve analysen af kulturmøderne bliver foretaget.

5.1 UM og de nye tiltag

UM består af hovedkontoret i København samt repræsentationerne i udlandet, herunder 74 ambassader, 24 generalkonsulater, innovationscentre og handelskontorer (www.um.dk).

De tre repræsentationer, der er inkluderet i specialet, er som nævnt ambassaden i Hanoi, handelskontoret i Ho Chi Minh City og generalkonsulatet i Shanghai. Ambassaden i Hanoi har 33 medarbejdere, hvoriblandt 12 er danskere (www.vietnam.um.dk), heraf er fire praktikanter. Handelskontoret i Ho Chi Minh City har ni medarbejdere, og ud af disse er to danskere, én diplomat og én praktikant (www.vietnam.um.dk). Generalkonsulatet i Shanghai har 19 medarbejdere, hvoraf 10 er danskere. Ud af disse er to udsendt direkte fra UM, og fire er praktikanter (www.kina.um.dk). De resterende fire danskere er ansat på lokalkontrakt, hvilket vil sige, at de ikke har diplomatstatus.

Alle medarbejdere, der står over for en udstationering, modtager samme tilbud om kurser før udstationering, hvilket består af sprogkurser, sikkerhedskurser, faglige kurser og kurser med konsulært indhold. Af disse kurser er sikkerhedskurset det eneste obligatoriske (Bilag 10: Respondent 10).

Som nævnt har UM valgt at implementere kulturkurser i 2013, hvorfor vi antager, at UM finder, at der er et behov for kompetenceudvikling inden for kulturområdet blandt deres udstationerede medarbejdere (Bilag 10: Respondent 10). Det nye kulturkursus er implementeret udelukkende på baggrund af en antagelse fra UMKC om, at der er behov for kulturlæring, og ikke på baggrund af en egentlig undersøgelse blandt udstationerede medarbejdere i UM (Bilag 10: Respondent 10). Dette finder vi bemærkelsesværdigt, da de udstationerede medarbejdere reelt set er den medarbejdergruppe, der i 2013 kan modtage kulturundervisningen. UMKCs manglende begrundelse for implementering af kulturkurser ses tydeligt i følgende citat fra interviewet med Keson: *'Det er ikke på baggrund af konkrete henvendelser [at vi implementerer kulturkurser], det er bare en generel fornemmelse [...] Det er ikke noget systematisk, spørgeskema eller sådan noget. Vi synes, det er vigtigt, og vi vil gerne prioritere det lidt mere'* (Bilag 10: Respondent 10). Med udgangspunkt i dette citat, kan det derfor antages at UMKC blot har implementeret kulturkurset, da kompetenceudvikling inden for kulturområdet er en tendens blandt internationale organisationer (Gertsen 2012). Tendensen som fremgår af følgende citat af kulturspecialist Nielsen: *'Det er*

jo sådan, at nogle af de store virksomheder, hvis du kigger på Danmark, altså Novo Nordisk, Carlsberg, Lego og Grundfoss gør meget i det [kulturlæring]' (Bilag 10: Respondent 11). Eftersom vi antager, at førnævnte kursus er implementeret på dette skrøbelige grundlag, finder vi det relevant at foretage en undersøgelse om, hvorvidt de udstationerede og lokale medarbejdere mener, at der er et reelt behov for kompetenceudvikling inden for kultur og kulturforståelse hos de kommende udstationerede medarbejdere.

I 2013 bliver der udbudt 30 timers undervisning i lokalsprog, hvilket skal foregå på udeposten (Bilag 6). Dog kan medarbejderne vælge at erstatte 15 af timerne med et ét-dags kulturkursus eller to halvdags kulturkurser i Danmark (Bilag 6, bilag 10: Respondent 10), hvori sprog kan inddrages. Dette kommer til udtryk i interviewet med Keson: *'Altså hvis det er en dag, kan man jo bruge et par timer eller en time på 50 nye gloser eller de ting man allerførst kommer ind på [i en kultur]. Det kan arrangeres.'* (Bilag 10: Respondent 10). UM stræber efter at afholde regionale kurser, da det er mest besparende.

5.2 Kultur

Herunder vil vi fremlægge den definition af kultur, der ønskes at tage udgangspunkt i i specialet. Endvidere vil der forekomme beskrivelser af dansk, kinesisk samt vietnamesisk forretningskultur. Dette er for at give et indblik i de vigtigste kulturtræk, der karakteriserer de tre kulturer, og som må formodes i nogen grad at være til stede hos de udstationerede samt lokale medarbejdere. Disse beskrivelser er skabt på baggrund af den kulturteori, som fremgår af teoriafsnittet. Afsnittene om kultur anvendes i analysen om kulturelle møder, sammenstød og forskelle. I afsnittene om dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur, har vi valgt at gøre brug af de karakteriseringer, Gesteland har udarbejdet vedrørende forretningsadfærd (Gesteland 2008: 290), da han som det fremgår i teoriafsnittet, inddeler nationaliteter i grupper, og derved generaliserer værdierne i disse grupper. Dette stemmer overens med Scheins definition på kultur, hvor han også mener, at gruppen besidder samme fælles værdier (Cadle et al. 2008: 374). Denne definition vil fremgå af det følgende afsnit. Som nævnt er vi opmærksomme på, at Gestelands karakteriseringer af de forskellige landes kulturer kan beskrives som generaliserende. De generelle beskrivelser vil være med til at vise de typiske forskelle mellem kulturen i Danmark og KVN.

5.2.1 Definition af kultur

I specialet ønsker vi at læne os op ad Scheins definition på kultur, der lyder således; *'A set of basic assumptions shared by a group, and as something which evolves over time and thereby changes through generations'* (Cadle et al 2008: 374). Da vi i analysen ønsker at belyse de kulturforskelle, der oftest resulterer i kultursammenstød på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH og herudfra ønsker at udarbejde et undervisningsprogram skræddersyet til UMs kommende udstationerede medarbejdere, finder vi Scheins definition relevant. Det skyldes, at hans definition bygger på de grundlæggende værdier en fælles gruppe af

mennesker har, hvilket gør det nemt at lære om en kultur, og medfører at det er muligt at foretage en simplificeret introduktion til kulturer. I sin definition tager Schein højde for, at kultur udvikler sig over tid, hvilket bevirker, at den danske, kinesiske og vietnamesiske kultur vil ændre sig over tid og medføre ændringer i indholdet af undervisningsprogrammet.

5.2.3 Dansk forretningskultur

Årsagen til at Gestelands karakterisering af danskernes forretningsadfærd benyttes, er, at vi, som det fremgår i afsnittet om kultur, ønsker et billede af, hvordan UMs udstationerede medarbejderes forretningsadfærd må formodes at være ud fra en general beskrivelse af den danske kultur. Dette vil blive anvendt i analysen.

Danske forretningsfolk er overordnet set *deal-focused* (Gesteland 2008: 290), hvilket også kommer til udtryk i følgende citat af respondent 5, hvor han beskriver dansk kultur: '*Det her med at vi kan være meget direkte i [...] den måde vi agerer på, også for helt fremmede mennesker. Der er vi meget hurtige til at gå direkte til sagen.*' (Bilag 10: Respondent 5) Desuden har danskerne et *monochronic* forhold til tid, hvilket vil sige, at møder ofte starter til tiden og deadlines overholdes. Endvidere betyder det, at forhandlinger sjældent bliver afbrudt, da danskerne finder dette uhøfligt (Gesteland 2008: 291). Personlige relationer er som regel ikke en nødvendighed i samarbejde og forhandlinger med danskere. Danskerne *small-talkers* gerne kort inden forhandlinger, men under selve forhandlingerne vil der som regel være fokus på dette. I stedet for personlige relationer fokuseres der ofte på kvalitetssikring, overholdelse af leveringsaftaler samt overholdelse af betalingsaftaler. Ydermere betegnes de fleste danskere som relativt direkte i deres kommunikationsform. De siger, hvad de mener og mener, hvad de siger (Gesteland 2008: 181).

Ifølge Gesteland er danskerne meget egalitære, hvilket også afspejles i Janteloven (Gesteland 2008: 291), hvor ingen bør hæve sig over andre. Desuden er hierarkiet som regel horisontalt og beslutninger bliver taget i fællesskab på arbejdspladsen. Følgende citat fra kulturspecialist Nielsen understreger dette; '*Vi skal helst finde en løsning alle er enige om og helst snakke om det til vi falder døde om*' (Bilag 10: Respondent 11).

Danskerne er ofte meget beherskede i deres kropssprog, hvilket til tider kan opfattes som arrogance af udefrakommende personer (Gesteland 2008: 293). Danskerne foretrækker typisk at stå en armlængde fra deres modpart. Når det gælder kommunikation, hvad end det er internt eller eksternt i organisationen, foretrækker danskerne generelt veldokumenteret argumentation. På baggrund af denne beskrivelse antager vi, at det ofte vil kunne opleves, at UMs udstationerede medarbejdere vil fremvise ovenstående forretningsadfærd eller elementer af denne adfærd.

5.2.4 Kinesisk og vietnamesisk kultur

Vi har i afsnittet om kulturen i KVN valgt at gøre brug af den karakterisering Gesteland har udarbejdet vedrørende kinesernes og vietnamesernes forretningsadfærd, for at skabe et billede af hvordan de lokale kinesere og vietnamesere, både medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere, må antages ofte at agere i arbejdsøjemed (Gesteland 2008: 290). Vi vil som nævnt i teoriafsnittet gøre brug af litteratur om kinesisk kulturteori i de aspekter, som ikke har været muligt at dække ved hjælp af vietnamesisk forretningskultur. Udover Gesteland vil Fangs teori om kinesisk forretningskultur blive benyttet for på den måde at få et dybere indblik i, hvorledes den kinesiske kultur udformer sig. Endvidere tager Westwood fat i vigtige kulturbegreber, som ligeledes vil indgå i dette afsnit.

5.2.4.1. Kinesisk forretningskultur

Kinesisk kultur er sammensat af følgende tre fundamentale kræfter; (a) forholdene i People's Republic of China, som referer til de basale politiske og sociale træk, (b) konfucianisme, der dækker over værdier og normer samt (c) kinesiske "kneb", der anvendes som forhandlingstaktikker (Fang 1999: 184). Konfucianismen og kinesiske "kneb" anses for at være kernen i kinesisk forretningsadfærd (Fang 1999: 184). Konfucianisme kan beskrives som bestående af seks kerneværdier; vigtighed af moral, vigtighed af forholdet mellem mennesker, familieorientering, respekt for alder og hierarki, undgåelse af konflikter og behov for harmoni, samt bevaring af *face* (Fang 1999: 109). *Face* er ikke blot en persons private anliggender, men også en bekymring for personens familie og netværk (Fang 1999: 144), hvorfor begrebet også opleves i den kinesiske forretningsverden (Fang 1999: 143). De udstationerede medarbejdere bør af den grund tillægge dette stor opmærksomhed ved samarbejde med lokale medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere i Kina. Kineserne vil gøre alt for at undgå at tabe *face* (Ting-Toomey 1999: 105), og derfor undgår de så vidt muligt konfrontationer. Dette afspejles i deres manglende brug af ordet "nej" (Kemp 2009: 42), da de enten ikke forstår, hvad der bliver talt om, at kommunikationen har været uklar (Doucet 2008: 46) eller at de er velvidende om, at de ikke vil kunne udføre opgaven, men samtidig ønsker at opretholde deres eller afsenderens *face*. Kineserne opfatter "ja" som et neutralt ord, hvilket bliver brugt i flæng. UMs udstationerede medarbejdere skal som følge af dette kulturtræk være opmærksomme på, at et "ja" til en opgave ikke altid betyder, at opgaven bliver løst (Brahm 2003). Førnævnte kulturtræk giver et indblik i, hvorfor og hvordan kineserne ønsker at bevare deres *face*. Dette viser, at kineserne ofte bruger *face* i kommunikationssituationer, hvor kommunikationen er indirekte, og hvor betydningen af det sagte bevidst er tvetydig (Gesteland 2008: 181).

Fang mener med sin kinesiske baggrund, at kinesisk forretningskultur indebærer seks dimensioner; politiske, lovgivningsmæssige, tekniske, sociale, strategiske og handelsmæssige (Fang 1999: 264). Den

strategiske handelsdimension indebærer strategiske kneb, som er et kulturaspekt, de udstationerede medarbejdere skal være opmærksomme på i den kinesiske forretningskultur. Disse kneb vil højst sandsynligt blive brugt i forbindelse med forhandlingstaktikker både internt og eksternt på repræsentationerne samt med eksterne samarbejdspartnere. Dette er forskelligt fra danskernes foretrukne veldokumenterede og relativt åbne forhandlingsstil, som ikke har et modstykke til kinesernes kneb.

Kinesiske forretningsfolk er som regel *relationship-focused* (Gesteland 2008: 180), hvilket kommer til udtryk i følgende citat af en lokal respondent fra konsulatet i Shanghai: *'It is important to maintain good relationship before business is materialized, which sometimes may take quite a long time before the business progress.'* (Bilag 12.4.12). Dette kan også ses ved det kinesiske *guanxi* (Fang 1999: 118), som dækker over reciprocitet og gensidige tjenester, der eksisterer i et hvert forhold (Westwood 1997). I forretningsverdenen er der forskellige former for *guanxi*, der findes intern og eksternt *guanxi* i de enkelte organisationer, og der eksisterer *guanxi* baseret på hierarki. Det betyder at direktører taler med direktører, mellemledere med mellemledere osv. Derfor er det essentielt for danskerne på repræsentationerne at kende til *guanxi*, da de skal vide hvilke personer de skal henvende sig til i en forhandlingssituation. Vigtigheden af *guanxi* medfører, at forhandlinger ofte kan være længerevarende, som det fremgår i citatet fra den lokale medarbejder, da kineserne søger at opnå et dybt kendskab til modparten, inden forhandlingerne begynder (Gesteland 2008: 183). Dette er væsentligt forskelligt fra kutymen i den danske kultur (Gesteland 2008: 290). Som nævnt har *guanxi* stor indflydelse på det kinesiske samfund, hvilket kan give udslag i nepotisme og korrupsion, som kan opleves i den kinesiske kultur og samtidig kan være acceptabelt i lokalkulturen (Westwood 1997: 471).

Relationerne på en kinesisk arbejdsplads dækker over reciprocitet og indbyrdes tillid. Den paternalistiske ledelsesform og nepotisme er dermed tydeligt afspejlet i kinesernes moral, autoritet og hierarki (Westwood 1997 462-474). En vigtig brik i personlige relationer er paternalisme, som dækker over gensidig respekt, autoritet, faderlig bekymring og ansvar (Westwood 1997: 445-446). Dette kan påvirke, hvordan de kinesiske medarbejdere ser deres ledere og hvordan det er forventet, at lederen tager sig af sine medarbejdere, hvilket medvirker til, at der er en forpligtelse til at tage sig af hinanden, når der er skabt en tæt relation.

Westwood grupperer personlige relationer i *in-group* og *out-group*. Medlemmer i en persons *in-group* (Westwood 1997: 462) er tætte relationer, som man stoler mere på end på andre. Medarbejdere og personer i *out-group* opfattes som folk udefra, og der er derfor ikke samme tillid til disse personer (Westwood 1997: 462).

Gesteland angiver én lighed mellem kinesere og danskere, hvilket er, at begge har et *monochronic* forhold til tid (Gesteland 2008: 181 + 291), hvilket kan ses ved punktlighed. Punktligheden udviser respekt for modparten, hvilket typisk anses for at være en vigtig del i det kinesiske samfund.

Som det fremgår af afsnittet om *power distance* i teoriafsnittet, scorer kineserne relativt højt på denne dimension (www.geert-hofstede.com). Høj *power distance* kan udforme sig i at yngre medarbejdere på repræsentationerne vil yde stor respekt for ældre og højt stående medarbejdere (Gesteland 2008: 180), såsom ambassadøren og konsulen. Kineserne er generelt formelle og reservede. De foretrækker, lige som danskerne (Gesteland 2008: 292), ikke at have alt for meget nærkontakt med deres forretningspartnere eller medarbejdere, medmindre de er en del af hinandens *in-group*.

5.2.4.2 Vietnamesisk kultur

Konfucianisme er en vigtig del af den vietnamesiske kultur (Bordeaux 2010: 312), hvorfor respekt for ældre og højere rangerede personer er en selvfølge for at bevare harmonien i hierarkiet (Gesteland 2008: 148, Smith et al. 1996: 3). Derfor vil beslutninger, der som regel bliver taget af ledelsen på repræsentationen, som rangerer højest i hierarkiet, blive respekteret af de lokale medarbejdere, og der vil ikke blive stillet spørgsmålstejn ved disse beslutninger (Gesteland 2008: 152). Endnu et aspekt i konfucianisme, som danskerne skal være opmærksomme på, når de arbejder sammen med vietnamesere, er at opretholde harmonien på repræsentationerne (Fang 1999: 109). Grundet vigtigheden af konfucianisme i den vietnamesiske kultur, er *face*, ligeledes her, essentielt at have kendskab til (Gesteland 2008: 149, Smith et al. 1996: 2), og de udstationerede medarbejdere bør derfor, også i de vietnamesiske rammer, være opmærksomme på brugen af "ja" og "nej". Da det er vigtigt at værne om eget og andres *face* (Ting-Toomey 1999: 105), kan "nej" til en arbejdsopgave medføre et brud på tillid og/eller tabt fortjeneste i form af mislykkede forhandlinger. De lokale medarbejders kommunikationsform kan defineres som værende indirekte (Meyer et al. 2006: 21, Smith et al 1996: 1).

Vietnameserne er, som kineserne, *relationship-focused* (Gesteland 2008: 148, Smith et al. 1996: 2), hvilket fremgår i følgende citat fra en lokal medarbejder fra ambassaden i Hanoi: '*Personal relationship is important in my culture.*' (Bilag 4). At den vietnamesiske kultur er *relationship-focused* vil sige, at det oftest er nemmere at lave en aftale eller forhandle, hvis de udstationerede medarbejdere har gode personlige relationer til lokale medarbejdere og eksterne lokale samarbejdspartnere. En god måde at etablere personlige relationer på er gennem sociale arrangementer. Førstehåndsindtrykket af vietnameserne vil ofte være, at de fremstår formelle og synes reservede, men langsomt vil de udstationerede medarbejdere typisk kunne opleve, at forholdet til vietnameserne bliver mere afslappet (Gesteland 2008: 149). *Face-to-*

face møder vil som regel resultere i større udbytte end ved mail-korrespondance eller ved møder over telefon (Gesteland 2008: 149). Her skal de udstationerede medarbejdere være opmærksomme på, at den vietnamesiske kultur gerne er præget af et *polychronic* forhold til tid, hvilket vil sige, at vietnameserne ofte kommer for sent (Meyer et al. 2006: 22), selvom det opfattes som mangel på respekt over for modparten (Gesteland 2008: 148). Denne forskel i forholdet til tid kommer også til udtryk i følgende citat af en lokal respondent fra ambassaden i Hanoi; '*The biggest differences lies within the attitude to time.*' (Bilag 4). I forbindelse med personlige relationer er det vigtigt at vedligeholde kontakten og pleje forholdet til vietnameserne, så de forbliver i ens netværk, eller endnu bedre, bliver en del af ens *in-group* (Westwood 1997: 462). Paternalisme og reciprocitet er et vigtigt element af personlige relationer i den vietnamesiske kultur (Westwood 1997: 445-446). Dette betyder, at de udstationerede medarbejdere i en vietnamesisk kontekst skal være opmærksomme på, hvordan de personlige relationer hænger sammen, og hvad disse dækker over, for at kunne agere passende i den nye kultur.

Vietnameserne foretrækker, ligesom danskerne og kineserne, at undgå nærkontakt med modparten i en kommunikationssituation (Gesteland 2008: 149). Vietnamesernes forhandlingstaktik kan til tider synes at gå op i at presse deres forretningspartner mest muligt på kontraktmæssigt indhold som leveringsaftaler og betalingsaftaler. (Gesteland 2008: 152). Vietnameserne vil forsøge at holde fast i deres tilbud, så længe som muligt. Det kan forekomme, at vietnameserne noget tid efter underskrivelse af kontrakten, vender tilbage og beder om ændringer i denne (Gesteland 2008: 152). Dette sker, da de grundet et længere og muligvis bedre forhold til forretningspartneren derfor nu forventer "venne-rabatter".

5.2.4.3 Sammenligning af kinesisk og vietnamesisk kultur

I begyndelsen af teoriafsnittet blev der redegjort for, hvorfor vi har valgt at anvende kinesisk kulturteori inden for de områder, hvor vietnamesisk kulturteori er begrænset. Dette bliver yderligere understreget ved beskrivelserne af de to kulturer. Grundpillerne i den kinesiske og vietnamesiske kultur bygger på samme '*basic assumptions*' og konfucianisme, hvilket skaber rammerne for mange af de kulturelle værdier og normer, der findes i de to kulturer. Desuden er begge kulturer *relationship-focused*, hvilket har stor betydning for, hvorledes der ageres i samarbejds- og forhandlingssituationer i kulturen i KVN.

Når vietnameserne benytter sig af strategiske kneb i forhandlingssituationer, modsiger det til dels teorien om Kina og Vietnam som *relationship-focused* kulturer, da der i kulturer med fokus på personlige relationer prioriteres at skabe en relation og dermed et gensidigt tillidsforhold, hvorfor man som udefrakommende ikke forventer at strategiske kneb bliver anvendt. En af de få forskelle der findes mellem den kinesiske og vietnamesiske kultur, er måden hvorpå, de to kulturer opfatter begrebet tid. Kineserne har et *monochronic* forhold til tid, hvorimod vietnameserne har et *polychronic* forhold til tid. På trods af denne ene forskel,

bliver brugen af den kinesiske kulturteori i analysen af de oplevelser og observationer, vi selv og respondenterne har oplevet i Vietnam endvidere retfærdiggjort.

6. Sammenfatning af del 3

Første afsnit i del 3 er udarbejdet for at give et indblik i, hvordan UM forholder sig til kulturlæring. Tidligere har UM ikke haft ressourcer til ej heller set behovet for kulturlæring. Dog er dette anderledes i år, hvor UMKC har valgt at 15 ud af de 30 tilbudte sprogtimer kan byttes til et valgfrit ét-dags kulturkursus eller to halvdags kulturkurser.

Dernæst er der redegjort for, hvorledes vi tager udgangspunkt i Scheins kulturteori isbjerget, figur 2, da denne giver en overskuelig og simplificeret introduktion, som skal benyttes i kulturundervisningsprogrammet til kommende udstationerede medarbejdere. Slutteligt i del 3 har vi belyst de generelle kulturtræk inden for forretningsadfærd i den danske, kinesiske og vietnamesiske kultur. Her fremgår det, at den danske kultur adskiller sig betydeligt fra den kinesiske og vietnamesiske kultur, som har mange fællestræk.

Del 4

Forundersøgelser til kulturundervisningsprogram

7. Forundersøgelser til kulturundervisningsprogram

Dette afsnit vil indeholde de nødvendige forundersøgelser forud for opbygningen af kulturundervisningsprogrammet.

Som skrevet i metodeafsnittet anvendes den induktive metode. Derfor tages der udgangspunkt i de oplevelser, vi har haft under praktikopholdene, hvori vi vil belyse antagelsen for behovet om kulturlæring. I det følgende afsnit vil der forekomme en analyse af de udstationerede og lokale medarbejderes besvarelser for på denne måde at belyse i hvilket omfang, de be- eller afkræfter vores antagelser om behovet for kulturlæring. Dernæst vil vi igen inddrage empirien fra de kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere. Vil vi i disse data analysere de situationer, de udstationerede medarbejdere har oplevet, hvori der har været kulturelle møder eller sammenstød. På baggrund af denne analyse vil der forekomme en kategorisering af kulturtrækkene i de givne situationer. Denne vil blive udført ved hjælp af de lokale medarbejderes besvarelser om kulturtrækkene i KVN. Herefter vil vi inddele disse træk i temaer til undervisningsprogrammet. Kategoriseringerne vil være dem, vi finder mest relevante at kende til ved en udstationering til KVN. Til sidst vil en analyse af de udstationerede medarbejderes CQ finde sted, da niveauet af deres CQ er vigtigt at kende til forinden udarbejdelsen af kulturundervisningsprogrammet.

7.1 Behovet for kulturlæring

Som skrevet i afsnittet om motivation og formål oplevede vi situationer, hvor vi formentlig ville have håndteret de kulturelle sammenstød hensigtsmæssigt anderledes, end de udstationerede medarbejdere fra UM formåede. Vi mener derfor, at der foreligger et potentielt behov for kulturlæring blandt de udstationerede medarbejdere. For at understøtte vores argument, vil vi nu præsentere et udsnit af de situationer, vi selv har oplevet og observeret.

7.1.1 Kulturen på egen krop

Følgende seks situationer er alle oplevelser, vi har haft under praktikopholdene i henholdsvis Kina og Vietnam. Disse er eksempler på, hvad der ligger til grund for vores undren over, hvorfor UM ikke prioriterer kulturlæring højere. Nogle af situationerne er oplevet selv, mens de resterende er observeret blandt kolleger.

Situation 1 - Tætte relationer

I løbet af de første dage af praktikopholdene oplevede vi begge, at alle de lokale medarbejdere var meget imødekommende. Det blev dog hurtigt klart, at der blev skabt tættere relationer til de personer, vi havde et nært samarbejde med, og at distancen til de øvrige kolleger blev øget. I Kina kom dette til udtryk i form af, at afdelingen som regel spiste frokost sammen uden andre kollegaer fra konsulatet, hvor der her blev

snakket om de andre kolleger og delt hemmeligheder. Dette skabte en form for fællesskabsfølelse i den lille afdeling. På ambassaden i Hanoi kom det ligeledes til udtryk, at der var tættere forhold til de personer, man arbejdede sammen med på daglig basis. Tætte relationer forekom i endnu højere grad de lokale medarbejdere imellem på begge repræsentationer. Danskerne vidste ikke altid, hvad der foregik "*behind the scene*", og relationerne blandt de lokale medarbejdere resulterede somme tider i, at de dækkede over hinanden overfor for danskerne. De lokale medarbejdere vidste altid, hvor hinanden var, og hvilke møder der blev de prioriteret. Til tider kunne dette for danskerne virke som om, at de lokale medarbejdere holdt hånden over hinanden, eller undlod at fortælle de udstationerede medarbejdere om deres planer for dagen. På konsulatet i Shanghai skabte dette frustrationer for en kommerciel konsul, da de to lokale medarbejdere ikke involverede konsulen i alle deres mødeaktiviteter, og samtidig dækkede over hinanden. Dermed kunne alle deres arbejdstimer ikke dokumenteres, hvilket i sidste ende er lederens ansvar i forbindelse med rigsrevisionen. På ambassaden i Hanoi kom dette til udtryk ved, at de lokale medarbejdere mødte senere på kontoret end den normale mødetid. Vietnameserne informerede altid hinanden om, hvornår de ville møde, men inddrogede ikke danskerne i deres planer. Denne situation viser hvorledes, der er forskellige grupper på repræsentationerne i henhold til afdelinger og de lokale iblandt. Disse grupper afsejler Westwoods beskrivelse af personlige relationer (Westwood 1997: 462), som han opdeler i *in-group* og *out-group*. Behovet for kulturlæring i denne situation ses i henhold til, hvad og hvilke informationer den danske leder, altså den udstationerede medarbejder, kan forvente at få indblik i, og mængden af information, der forbliver blandt de lokale medarbejdere. Viden om *in-group* og *out-group* kan siges at være af stor betydning for de udstationerede medarbejdere, da frustrationer om manglende viden om de lokale medarbejders "*whereabouts*" muligvis kan undgås, hvis de er bevidste om opdelingen på repræsentationerne. Yderligere kan de udstationerede medarbejdere forsøge at skabe et nært forhold til de lokale medarbejdere, for på denne måde at komme tættere på *in-group* og derved opnå mere viden om hvad, de lokale medarbejdere foretager sig.

I denne situation fik vi forholdet mellem *in-group* og *out-group*, og dermed personlige relationer, at mærke på egen krop.

Situation 2 – Passive deltagere

Ved fællesmøder på repræsentationerne oplevede vi hver især, at de lokale medarbejdere sjældent deltog aktivt heri, ej heller hvis der blev spurgt til alles holdninger og ideer. Ambassadøren og konsulen satte som hovedregel dagsordnen og førte ordet ved møderne i henholdsvis Hanoi/HCMC og Shanghai. I Shanghai deltog de lokale medarbejdere som regel ikke aktivt uanfægtet af position i hierarkiet, hvorimod det i Vietnam muligvis kunne opleves, at lokale medarbejdere på lederniveau deltog aktivt. Den manglende

deltagelse var ligeledes fremtrædende ved de ugentlige afdelingsmøder på repræsentationerne, hvor handelsafdelingens sager blev gennemgået. Selvom det var tydeligt, hvem der skulle gennemgå de enkelte sager, blev lederen somme tider nødt til at spørge den ansvarlige lokale medarbejder direkte med navn for at få afklaret status.

I denne situation er behovet for viden om hierarki, *face* og *facework* tydeligt. Åbenhed og mulighed for at drøfte eventuelle konflikter er typiske kulturtræk, som ofte bliver set blandt de udstationerede medarbejdere, da Danmark hører til gruppen af *feminine* kulturer (www.geert-hofstede.com). Dialogen på repræsentationerne var sædvanligvis præget af den kinesiske og vietnamesiske *masculine* tilgang til, hvordan man udtrykker sig og kommunikerer. Da det var repræsentationernes øverste ledere, der som regel styrede dagsordenen ved møderne, er det set med kinesisk og vietnamesisk kulturelle briller ikke passende at stille spørgsmålstejn ved det, lederen siger. Det var derfor tydeligt, at hierarkiet spiller en stor rolle ved disse møder. Denne situation omhandler som nævnt vigtigheden af at kende til *facework* i den kinesiske og vietnamesiske kulturer. Det kan antages, at de lokale medarbejdere ikke deltog aktiv ved møderne af frygt for at tabe *face* ved misforståelse af spørgsmål, frygt for ikke at svare det, de vurderede danskerne ville høre eller hvis, der ved gennemgang af pipeline, ikke var noget nyt i sagerne at rapportere tilbage med. Viden om *face* og *facework* og hierarki er, som det fremgår af denne situation, vigtige aspekter for de udstationerede medarbejdere at kende til således, at der bliver ageret passende i forhold til den kontekst, de befinder sig i samt at møderne giver maksimalt udbytte i forhold arbejdsopgaver.

Situation 2 påviser hierarkiet på repræsentationerne samt forskellen mellem den *masculine* og *feminine* tilgang til kommunikation. Yderligere blev vi gjort opmærksomme på den store betydning *face* kan have for de lokale medarbejdere.

Situation 3 – Reprimande i offentligt forum

Den tredje situation, hvor behovet for kulturlæring skinnede igennem, var i forbindelse med uddelegering af arbejdsopgaver. På konsulatet i Shanghai skulle konsulen deltage i et event, hvor hun var inviteret til at holde åbningstalen. Talen blev derfor udarbejdet på engelsk af en dansk kommunikationsmedarbejder. Efterfølgende videregav kommunikationsmedarbejderen talen til den kinesiske receptionist. I første omgang bad kommunikationsmedarbejderen blot receptionisten oversætte talen fra engelsk til kinesisk, uden at give yderligere information om, hvad den skulle bruges til. Da receptionisten vendte tilbage med den kinesiske udgave, fik kommunikationsmedarbejderen en anden kinesisk kollega til at læse talen igennem. Her blev det tydeligt, at der i oversættelsen ikke var taget højde for konteksten. Kommunikationsmedarbejderen vendte derfor tilbage til receptionisten, og gav hende en reprimande foran de andre kolleger. Dette var et tydeligt kultursammenstød, der bunder i to vigtige aspekter i teorien om

kinesisk kultur. Kultursammenstødet kan muligvis skyldes, at kommunikationsmedarbejderen ikke tog højde for, at kinesere oftest kun laver præcis det, de får besked på, da de på denne måde kan minimere risikoen for at lave fejl (Bee 1997: 95). I denne situation er det konfucianismen samt Hofstedes dimension om *power distance*, der påvirker situationen. Da kineserne som regel vil forsøge at bevare harmonien i hierarkiet (Kemp 2009: 42), kan det antages, at receptionisten ikke bevidst har ønsket at gå i mod den danske kommunikationsmedarbejders ordre, men at receptionisten derimod ikke har forstået arbejdsopgaven, eller at denne har været uklar. Kommunikationsmedarbejderen forventede, med sin danske baggrund, at receptionisten kunne regne ud, hvor talen skulle bruges, og at der skulle tages højde for konteksten. Yderligere sker her endnu et kulturelt sammenstød i henhold til den måde, den danske kommunikationsmedarbejder vælger at håndtere situationen. Som Ting-Toomey skriver, værner kinesere meget om *face*, hvorfor kritik af medarbejdere og det at fremhæve et enkelt individ ikke bør foregå i plenum (Ting-Toomey 1999: 207). Den danske medarbejder negligerer dette kulturtræk, idet hun vælger at kritisere receptionistens arbejde i kontorets offentlige rum, i stedet for at give reprimanden bag lukkede døre.

Denne situation giver et indblik i, hvorledes respekten for harmonien i organisationen blev ignoreret af den danske kommunikationsmedarbejder. Situationen er yderligere et slående eksempel for os på, hvordan vigtigheden af *face* og *facework* blev tilsidesat og den danske direkte kommunikationsform trådte i kraft.

Situation 4 – Menneske vs. systemet

På ambassaden i Hanoi skulle en lokal regnskabsmedarbejder i samarbejde med den danske handelspraktikant udstede faktura. Arbejdet skulle foregå i CRM-systemet, hvilket kort forinden var blevet en fast del af arbejdsrutinerne på repræsentationerne. Der opstod ofte menneskelige fejl samtidig med, at systemet havde nogle "børnesygdomme". Når der opstod en fejl, enten begået af regnskabsmedarbejderen eller praktikanten, beskyldte den lokale medarbejder ofte systemet for fejlen. På trods af at det som regel var en menneskelig fejl, der var begået. Dog kunne der opstå forklaringsproblemer, når den danske leder spurgte til fejlene. Der forekom ofte forskellige beretninger om, hvad der var sket, da praktikanten fortalte sandheden, når der var begået en menneskelig fejl, hvorimod den lokale medarbejder, som nævnt, ofte gav systemet skylden.

Situation 4 forklarer, hvorledes den lokale medarbejder værner om både sit eget og den danske praktikants *face*, ved at give CRM-systemet skylden for fejlen. Den danske praktikant indrømmede som regel altid, at der var begået en menneskelig fejl, da dette er normen i Danmark, hvorfor hun ikke formåede at gøre brug af *facework*. Dette viser forskellen på de to kulturer. Kendskabet til *facework* er vigtigt for udstationerede medarbejdere, da de sjældent oplever, eller vil opleve, at de lokale medarbejdere indrømmer eller oplyser,

at der er begået en menneskelig fejl, hvad enten det er af dem selv eller kolleger. Dette er for at beskytte sit eget og/eller en kollegas *face*. Denne situation viser hvorledes vi på egen krop erfarede hvordan *face* og *facework* kan tage sig form.

Situation 5 - Dansk russer til møde med cigaretter og bussemænd

Under praktikopholdet i Hanoi blev en dansk kvindelig handelspraktikant bedt om at deltage i et møde på vegne af den daglige leder, da han skulle til et andet møde i et ministerium. Praktikanten skulle deltage i mødet med en erfaren lokal medarbejder fra ambassaden. Da de skiltes aftenen forinden, bad den lokale medarbejder praktikanten forhøre sig om den 29-årige, to meter høje mandlige praktikant kunne deltage, men dette var ikke muligt. Derfor faldt valget på en 25-årig mandlig praktikant, som indvilligede i at tage med. Den lokale medarbejder udtrykte, at det var vigtigt, at der var flere danskere med, gerne en af dansk udseende, da hun syntes, at den kvindelige praktikant lignede en russer. Om aften bad den lokale medarbejder yderligere praktikanten om tage sin danske leders visitkort med, således praktikanten kunne give dette til direktøren af virksomheden ved mødet. Praktikanten skulle således ikke præsentere sig selv som praktikant men blot sige, at hun kom på vegne af sin leder. Da de ankom til mødet, var det tydeligt, at repræsentanterne fra virksomheden var bevidste om, at den kvindelige praktikant skulle føre ordet. Dette skyldes formentlig hendes placering ved bordet, som den vietnamesiske kollega havde guidet hende hen til. Det var vigtigt, at praktikanten satte sig korrekt ved bordet for at fortælle deltagerne fra den vietnamesiske virksomhed, at hun var den højest placerede person i hierarkiet blandt deltagerne fra den danske ambassade. Da praktikanten begyndte at fortælle om formålet med besøget, hev direktøren fra virksomheden en cigaret op og begyndte at ryge. Han ignorerede praktikanten, mens hun fortalte om formålet med mødet. I stedet begyndte han at pille bussemænd. Praktikanten blev frustreret, men talte høfligt videre, indtil hun blev afbrudt af direktøren og resten af mødet blev herefter afholdt på vietnamesisk. Da mødet sluttede, viste det sig, at direktøren gerne ville være i dialog med den danske ambassade om et eventuelt samarbejde, hvilket ikke var praktikantens indtryk på baggrund af direktørens opførsel. I denne situation beskrives det, hvordan praktikanten på egen krop oplevede Hofstedes dimension, *power distance* og Trompenaars dimension, *ascription* vs. *achievement* (Trompenaars 2009: 9). Denne situation indikerer vigtigheden af at opretholde hierarkiet mellem personer (Gesteland 2008: 148), hvilket kom til udtryk i form af direktørens opførsel, da han vurderede, at praktikanten ikke var på lederniveau lige som ham selv. Gennem hele situationen er det tydeligt, at vietnameserne er meget opmærksomme på det hierarki, som kulturteoretikerne beskriver, der eksisterer i den vietnamesiske kultur (Gesteland 2008: 148).

Som fortalt, bad den lokale medarbejder praktikanten om at spørge de mandlige praktikanter, om de kunne deltage i mødet. I *ascription*-kulturer er mænd ofte højere placeret end kvinder (Trompenaars 2009: 113).

Desuden vil samarbejdspartnere fra KVN, som regel, være yderst opmærksomme på deres modparts alder og status, som en del af opdelingen af det vertikale hierarki, der findes i den vietnamesiske kultur (Fang 1999: 237). Det stod hurtigt klart, at alle vietnameserne ved mødet kendte til hierarkiets spilleregler. Dette er regler, som understreger Trompenaars teori om, hvorledes et hierarki bliver skabt i *ascription*-kulturer. Praktikanten blev præsenteret som den højeste i hierarkiet, men hun kunne hurtigt fornemme, at hun havde klare odds imod sig. Dette kan skyldes, at praktikanten ikke levede op til hierarkiets spilleregler (Trompenaars 2009: 114), da praktikanten ingen fin titel havde og samtidig var en ung kvinde. Direktøren afbrød praktikanten, hvilket kan skyldes, at han ikke kunne se væsentligheden af, hvad hun havde at sige, grundet hendes mangel på status ifølge *ascription* kulturen. Lige som i situation 1, bliver Hofstedes teori om, eksistensen af et vertikalt hierarki bekræftet.

Situation 6 – For sent eller ej

Den sidste situation der inddrages fra vores antropologiske selvstudier, handler om forholdet til tid.

Den danske handelspraktikant i Hanoi oplevede ved personale- og afdelingsmøder, at det var almindeligt, at danskerne sad klar ved det aftalte mødetidspunkt, mens det ofte hændte at nogle af vietnameserne kom for sent. I Shanghai oplevede den danske handelspraktikant ved deres personale- og afdelingsmøder, at de lokale medarbejdere altid sad klar ved mødets start.

Ud fra ovenstående er det tydeligt, at vietnameserne kommer fra en *polychronic* kultur hvor det, at komme for sent, typisk ikke er uforskammet (Gesteland 2008: 148). Da Danmark er præget af et *monochronic* forhold til tid (Gesteland 2008: 291), er det derfor vigtigt for de udstationerede medarbejdere at kende til forskellen, da dette ellers kan tænkes at føre til unødvendige frustrationer. Det er dog bemærkelsesværdigt, grundet de ellers store ligheder mellem kinesisk og vietnamesisk kultur, at vietnameserne er *polychronic* (Gesteland 2008: 148), og derved kommer for sent ved mødet. Forholdet til tid bunder i de grundlæggende menneskelige antagelser i Scheins isbjerg (Figur 2), da forholdet til tid ligger ubevidst i danskernes, kinesernes og vietnamesernes adfærd.

Denne situation berører begrebet tid, og hvordan de forskellige kulturer forholder sig til dette i henhold til Gestelands dimension *monochronic* vs. *polychronic*.

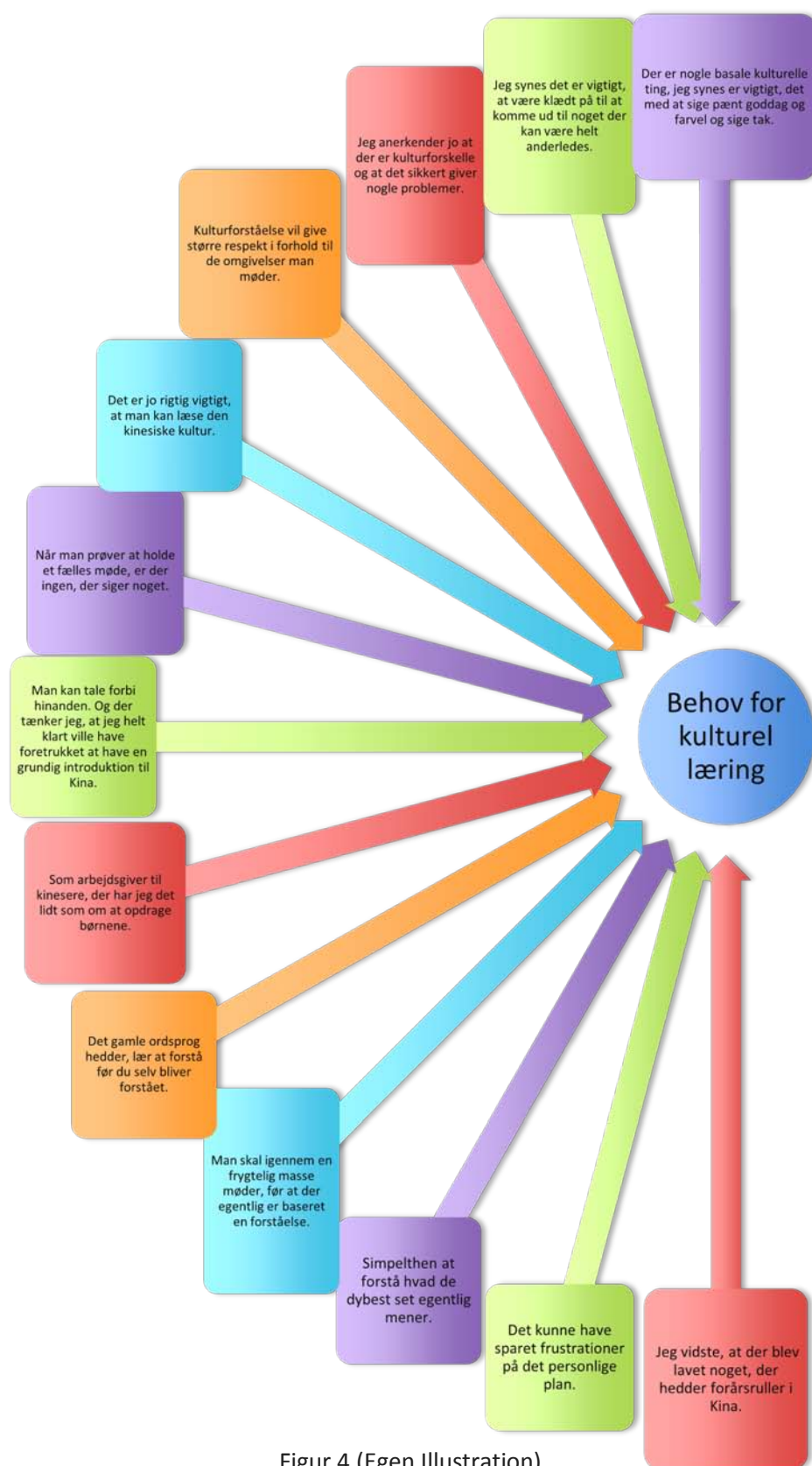
Diskussion af kulturen på egen krop

Ovenstående afsnit er, som beskrevet, de situationer, hvorpå vi har baseret vores antagelse om et behov for kulturlæring blandt UMs udstationerede medarbejdere. Det fremgår af situationerne og analysen heraf, at flere af de kulturteoretiske begreber kan afspejles i vores antropologiske selvstudie. Af kulturteoretiske begreber indgår følgende; *in-group* vs. *out-group*, personlige relationer, hierarki, *masculine* vs. *feminin*, *face* og *facework* samt *achievement* vs. *ascription*. De seks situationer er, som nævnt, et udsnit af de situationer, der vakte vores interesse og undren over, hvordan UMs medarbejdere bliver forberedt forinden udstationering. Naturligvis er det vigtigt at understrege, at vores analyse ikke er en universel tilgang til kulturelle forskelle mellem Danmark, Kina og Vietnam. Kultur ændrer sig konstant og er forskellig fra person til person og organisation til organisation. Dog viser vores egne situationer tydeligt, at man som udstationeret medarbejder fra UM har behov for at danne sig en grundlæggende forståelse af de kulturelle mekanismer, som gør sig gældende i disse lande for at undgå unødvendige misforståelser og konflikter. Når medarbejderen er opmærksom på basale *do's and don'ts* i den pågældende kultur og indstillet på, at man til tider må lægge danske normer og værdier på hylden og benytte andre spilleregler, er der allerede foretaget et stort skridt i den rigtige retning, hvilket leder os videre til en analyse af behovet for kulturlæring blandt UMs udstationerede medarbejdere.

7.1.2 Behovet for kulturlæring

På baggrund af interviewene med de udstationerede medarbejdere og spørgeskemaundersøgelse blandt de lokale medarbejdere vil vi belyse, hvorvidt disse to respondentgrupper finder, at der er et behov for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere i henhold til det behov, vi har antaget der findes og identificeret ud fra egne oplevede og observerede situationer.

For at illustrere hvorvidt respondenterne mener, at der er et behov, er figur 4 udarbejdet på baggrund af citater fra interviewene med de udstationerede medarbejdere. Disse citater viser hvilke tanker, de udstationerede medarbejdere har haft vedrørende deres udstationering i KVN.



Figur 4 (Egen Illustration)

Vi vil nu analysere de kvalitative interviewdata fra de udstationerede medarbejdere og spørgeskemaresultater med det formål at belyse, om de udstationerede og lokale medarbejdere, ligesom os, finder, at der er et behov for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere. Diagram 1-4 er udarbejdet på baggrund af den indsamlede empiri fra de udstationerede og lokale medarbejdere.

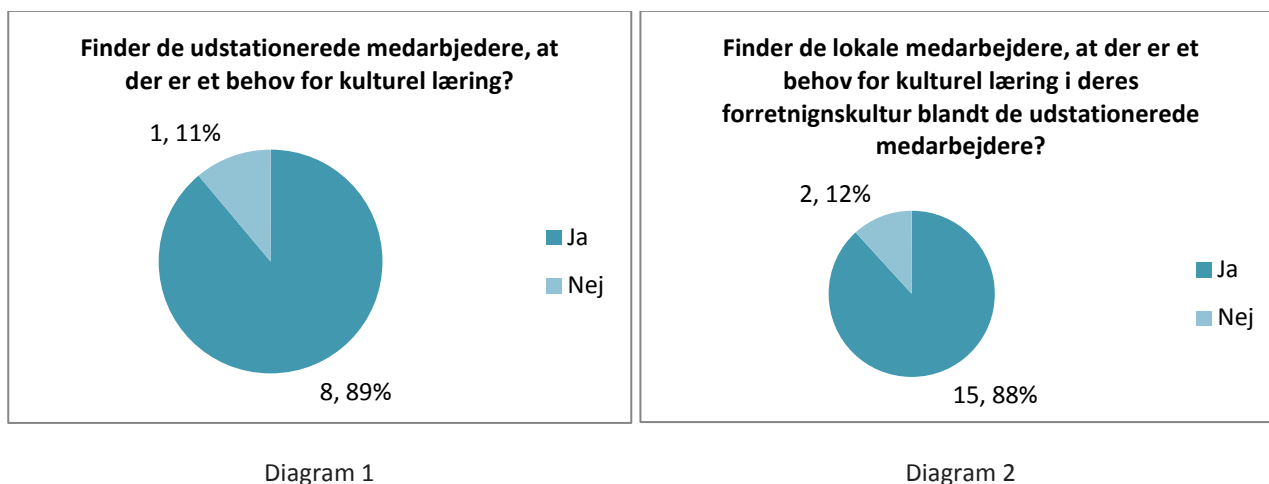


Diagram 1 og 2 viser, at både de udstationerede med 89 % og de lokale medarbejdere med 88 % understøtter vores antagelse om behovet for kulturlæring blandt udstationerede medarbejdere. Diagram 1 viser, at otte ud af ni af de udstationerede medarbejdere mener, at der er et behov for kulturlæring. Størstedelen af denne respondentgruppe var positivt indstillet overfor ideen, mens blot én udtrykte sig negativt om ideen om et kulturkursus. Denne respondent var betænkelig ved udbyttet af et kulturkursus, hvilket kommer til udtryk i følgende citat; *'Jamen jeg synes, at det er vigtigt at kende, at få et kendskab til den kultur, man arbejder i. Men jeg tror også, at jeg er lidt skeptisk overfor hvor meget, man egentlig kan forberede sig mentalt på den kulturelle virkelighed, man kommer ud til, ved at sidde på skolebænken i UM.'* (Bilag 10: Respondent 8). På trods af denne udtalelse, fremgik det af de kvalitative interviews med de udstationerede, at der var en overvejende positiv indstilling til kulturkurset. Følgende citater understøtter vores antagelse om behovet for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere. Respondent 4, som har været i UM i 25 år (Bilag 1), viser tydeligt i næstfølgende citat, at der er behov for kulturlæring; *'Folk tror, at det kan de sagtens finde ud af, men det vil altid være en fordel at få noget baggrundsviden fra nogen, der kan det. [...] I en ideel verden mener jeg, at alle har brug for et kulturkursus, der hvor de kommer hen til.'* (Bilag 10: Respondent 4). Yderligere understøtter også respondent 5 behovet for kulturlæring med denne udtalelse; *'Jeg synes, det er enormt vigtigt, at man har en forståelse for den*

kultur man er i og skal arbejde i. Både i forhold til at kunne begå sig eksternt i form af samarbejde, typisk regeringsarbejde eller virksomheder. Jeg var virksomhedsrepræsentant for Danmark, hvor vi rådgav danske virksomheder om hvordan, de skal begå sig, så er det jo vigtigt selv at kunne begå sig. Sådan er spillereglerne. Det er den ene side. Den anden side er, at man indgår i et arbejdsmiljø med en række lokale medarbejdere, hvor man tit har en overordnet funktion og så er det jo vigtigt, at man forstår den kulturelle kode og ikke kommer til at træde folk over tæerne unødigt. Nogle gange er der måske behov for, at man træder folk over tæerne, men man skulle helst ikke gøre det, når man ikke vil.' (Bilag 10: Respondent 5).

Respondent 9 svarede implicit ja til behovet for kulturlæring. Dette kommer til udtryk i følgende citat; 'Information i starten og så i høj grad tage det på gefüll. Det er min egen opfattelse af det [behovet for kulturlæring]. Men selvfølgelig igen, det er jo rart med nogle fif omkring noget kulturforståelse, man kan bruge i dagligdagen. Jeg vil ikke skyde det ned. På ingen måde. Det kan hjælpe én med [at forstå] hvorfor, de gør, som de gør. Men jeg vil sige, at det ikke er det, der får det til at kollapse, men det kan gøre det lettere' (Bilag 10: Respondent 9). Som det fremgår af citatet fra respondent 9, kan det udledes, at han kan se fordelene ved et kulturkursus, men mener samtidig ikke, at et sådan kursus er altafgørende for hans arbejde i KVN.

Slutteligt understøtter respondent 3 essensen af behovet om kulturlæring blandt de udstationerede medarbejdere med følgende citat: 'Det kan godt være, at ikke alle mener, at der er et behov. Det er ikke alt hvad vi laver, der kan måles på bundlinjen, men jeg tror det vil give større respekt i forhold til de omgivelser man møder og jeg tror, at det vil være godt for de medarbejdere man har derude, at man viser, at man allerede på forhånd har sat sig lidt ind i, hvor de kommer fra, deres historie og hvilken kontekst vi prøver at komme ind i' (Bilag 10: Respondent 3).

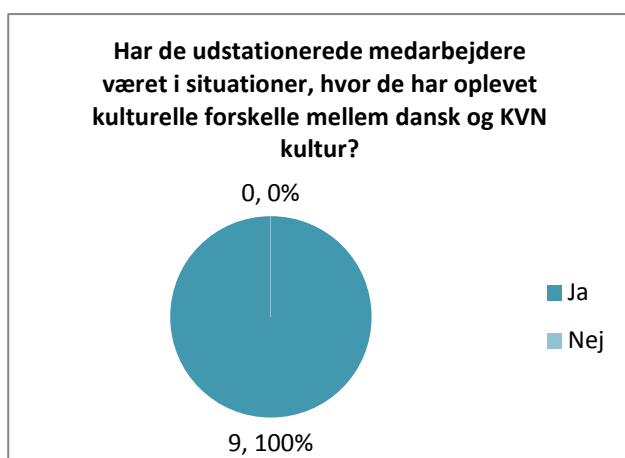


Diagram 3



Diagram 4

Som det fremgår af diagram 3, har samtlige af de udstationerede respondenter oplevet situationer påvirket af forskellene mellem dansk og kinesisk eller vietnamesisk kultur. Derimod har knap halvdelen af de lokale medarbejdere oplevet, at de udstationerede medarbejdere misforstod den kinesiske eller vietnamesiske kultur (Diagram 4). Forskellen i de to diagrammer kan skyldes, at de lokale medarbejdere blot ikke finder forskellene så problematiske som danskerne. Vores vurdering er dog, at dette kan skyldes, som nævnt i afsnit 2.2.2 om spørgeskemaundersøgelsen, at de lokale medarbejdere ikke ønsker at stille de udstationerede medarbejdere i dårligt lys og derved udsætte danskerne for tab af *face*. Årsagen til dette, er som redegjort for, at de lokale medarbejdere værner meget om *face*. Yderligere kan det skyldes, at de lokale medarbejdere, på trods af at det var gjort klart i spørgeskemaundersøgelsens introduktion, at besvarelsen var anonym, ikke vil udtale sig negativt om de udstationerede medarbejdere.

Opsummering af behovet for kulturlæring

De udstationerede og lokale medarbejdere svarer med henholdsvis 89 % og 88 %, at der er behov for læring om kinesisk og vietnamesisk kultur hvorfor vi vurderer, at der er et egentligt behov og derfor finder kulturkurset som vigtigt forinden kommende udstationeringer. Vi finder det bemærkelsesværdigt at både de udstationerede og lokale medarbejdere mener, at der er et behov for kulturlæring. Dette påviser, at der både er et ønske og et behov for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere, hvilket UM som nævnt ikke har undersøgt forinden de nye tiltag i 2013 om kulturkurser.

7.1.3 De udstationeredes kulturelle oplevelser

For at se nærmere på årsagen til hvorfor størstedelen af de udstationerede og lokale medarbejdere finder, at der er et behov for kulturlæring, vil vi i dette afsnit analysere de situationer, de udstationerede medarbejdere har oplevet i samspillet mellem dansk og kinesisk eller vietnamesisk kultur. Den primære årsag til, hvorfor de udstationerede medarbejders situationer ønskes inddraget i analysen, er for at få et indblik i, hvad der almindeligvis ligger til grund for kulturelle sammenstød mellem de udstationerede og lokale medarbejdere på UMs repræsentationer i HAN/HCMC/SH. Analysen af disse situationer vil, på baggrund af den valgte kulturteori og de lokale medarbejders besvarelser, ende ud i en kategorisering af forskellene mellem den danske, kinesiske og vietnamesiske kultur, hvilket vil give os et indblik i hvilke temaer, der skal indgå i kulturundervisningsprogrammet.

Analysen i dette afsnit vil udelukkende bestå af de udstationerede medarbejders situationer. Årsagen til dette er, at de lokale medarbejdere på repræsentationerne blev spurgt, om de har oplevet situationer, hvor en bedre kulturforståelse kunne have gavnet samarbejdet på tværs af kulturerne, hvortil de fleste var positivt stemt (Diagram 2). Herefter blev et opfølgende spørgsmål stillet (Kvale 2004: 137), med det formål at få uddybet situationerne (Bilag 3). Ingen af de lokale medarbejdere uddyber situationerne med en

konkret beskrivelse, men forklarer derimod forskellene mellem deres egen kultur og den danske kultur ved hjælp af kulturtræk, som kunne ses tidligere i specialet i graf 1. Det kan antages, at de lokale medarbejdere ikke uddyber, hvorfor der er et behov i form af konkrete situationer af frygt for, at deres danske leder vil læse specialet og dermed kende til deres svar. Dette kan som nævnt være en remisens af deres overvågningssystem.

For at opnå et validt analyseresultat vil vi analysere 16 enkeltstående situationer, som de udstationerede medarbejdere berettede om i interviewene. Situationerne kommer i den respondentrækkefølge, der vil være at finde i bilag 1.

Situation 1 – Elefant i rummet

Den første situation i analysen kommer fra respondent 1, som har haft én udstationering i sin tid i UM (Bilag 1). Situationen viser hvordan kulturforskellene kan præge dagligdagens arbejde på repræsentationen (Bilag 10: Respondent 1). Ydermere omhandler denne situation kommunikationen mellem dansk og vietnamesisk kultur samt nogle af de kommunikationsformer, de udstationerede medarbejdere bør kende til for at sikre sig, at et budskab og en arbejdsopgave er forstået, samtidig med at der handles derefter.

Det kunne være meget svært at aflæse, hvornår man kommer nogle steder med dem [de lokale medarbejdere] og hvornår man ikke kommer nogen steder med dem. Det kunne for eksempel være i en mødesituation. Et langt stykke hen af vejen lærer man at aflæse, om de stadig er med og derfor kommer med forslag og siger stadig noget. Nogle gange kommer man også bare til et tidspunkt, hvor de alle sammen tier stille og kigger på hinanden og nikker, måske en lille smule overbærende. Og så finder man først ud af bagefter, at de overhovedet ikke har tænkt sig at gøre alt det, man nu lige har aftalt. (...) Så kan det godt føles lidt som om, man er en elefant i rummet, fordi de alle sammen er i samme båd. Det er mig der stritter ud (Bilag 10: Respondent 1).

I alle situationer på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH, er det vigtig at kende til de kommunikationsformer, der bruges af de lokale medarbejdere fra KVN. Kommunikationsformen blandt de lokale medarbejdere vil, som regel, være indirekte. Derved bliver mange informationer ofte kommunikeret mellem linjerne og foregår derved i højere grad gennem kropssprog, hvilket er modsat den direkte kommunikation i dansk kultur (Hall 1989: 113). Hvis respondent 1, i denne situation, havde haft viden om dette, kunne stilheden muligvis have føltes mindre tyngende. Desuden ville dette have kunne givet respondent 1 muligheden for at agere ud fra denne kulturelle viden og dermed sikre sig, at de lokale fulgte med. Det kan dog ligeledes antages, at de lokale medarbejdere og samarbejdspartnere fra KVN, blot ikke

ville sige til den udstationerede medarbejder, at de ikke finder forslaget en god idé. Dette skyldes, at medarbejderne fra repræsentationerne eller samarbejdspartnere fra KVN formentlig ikke vil modsige deres leder eller en vigtig højtstående samarbejdspartner, hvilket respondent 1 kan antages at være, eftersom hun fører ordet og forsøger at fordele arbejdsopgaverne. Det er derfor vigtigt for den udstationerede medarbejder at forstå, hvad stilheden betyder i den vietnamesiske kultur. Hvis ikke denne forståelse opnås kan respondenter risikere, at aftaler om arbejdsopgaver ikke overholdes. Situationen er et eksempel på, hvor vigtig viden om Halls *high-* og *low-context* er for samarbejdet på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH, da denne som nævnt omhandler mængden af information, der i kommunikationssituationer i forskellige kulturer, bliver sagt eller forbliver usagt (Hall et al. 1990). *Face* og *facework* er i høj grad udpræget blandt de lokale medarbejdere på repræsentationerne, og de samarbejdspartnere repræsentationerne har i KVN (Gesteland 2008: 149, Kemp 2009: 42, Ting-Toomey 1999: 38). *Face* og *facework* kan ligeledes være medvirkende til den stilhed, respondent 1 fortæller om i situationen. Stilheden kan skyldes den frygt, som de lokale medarbejdere har for at tabe *face* overfor respondent 1, som er leder, eller frygten for, at lederen ville kunne tabe *face* foran medarbejderne og samarbejdspartnere. En sådan situation kunne forekomme, hvis de lokale medarbejdere eller samarbejdspartnere ikke forstår budskabet i kommunikationen. I sådan et tilfælde vil de lokale medarbejdere foretrække at tie stille i stedet for at stille spørgsmål og herved undgå at tabe *face* i denne situation. Analysen af situation 1 viser tydeligt, at det er vigtigt for de udstationerede medarbejdere at kende til de mest fremtrædende kulturtræk ved den vietnamesiske kultur. Yderligere er det væsentligt, da denne viden kan minimere de frustrationer og konfrontationer, de udstationerede medarbejdere til tider kan opleve at have i deres arbejde med lokale personer fra KVN. De kulturtræk, der kommer til udtryk i denne situation, er dermed *high-* og *low-context*, hierarki samt *face*.

Situation 2 – Er de fulde alle sammen?

Yderligere fortalte respondent 1 om, hvordan hun var blevet overrasket over en mødesituation, hvor det viste sig, at alle de involverede var alkoholpåvirkede som følge af en festlig begivenhed afholdt forinden mødet (Bilag 10: Respondent 1).

Jeg var til et møde med State Audit of Vietnam, hvor jeg tænkte: "Er de fulde alle sammen?" Det var en flok mænd, selvfølgelig var den ældste kontorchef også til stede. De møder jo altid talstærkt op – så vi var tre og de var 10. En sad og bøvse i det ene hjørne og havde en lille smule blodskudte øjne. Da vi gik derfra, synes jeg ikke, at jeg havde fået særlig meget ud af mødet. I situationen tænkte jeg ikke over, om det var kultur – det var det jo selvfølgelig også – når man sidder og er virkelig stiv kl. 10 om morgenen på en hverdag. Men så fik jeg af vide, at chefens datter, var blevet gift, så de havde sådan set være til bryllup fra morgenstunden. Og så tager man da et møde kl. 10! Det var altså ikke os, der havde bedt om det møde. Det

var sådan set dem selv, så de kunne have lagt det en anden dag. Efterfølgende gik hele afdelingen bare, for det gør man jo, når chefens datter bliver gift. Så er man jo med og sådan er det. Der er ikke noget med, at man skal bruge en halv fridag og det foregår på en hverdag. Alle andre bliver da gift i weekenden! Men det var altid i hverdagene. Og så var hele arbejdspladsen inviteret og så kunne man åbenbart groft sagt få sig en brandert på fra morgenstunden og så gå til møde med ambassaden. Så de var faktisk fulde. Og det har jeg alligevel ikke set før. Det kan godt være, at de kan finde på det i Kina også (Bilag 10: Respondent 1).

I mødet med de lokale eksterne samarbejdspartnere, er det vigtigt for de udstationerede medarbejdere at kende til kulturelle traditioner og normer, da det som i denne situation, kan komme til udtryk i adfærd, der set fra de udstationerede medarbejders synspunkt, er uacceptabelt. Denne form for adfærd figurerer i det midterste lag af Scheins isbjerg (Figur 2), hvorfor det er vigtigt at kende til kulturen og de underliggende anskuelser og værdier. Viden om dette ville have medført, at denne opførsel ikke havde påvirket respondenterne, da denne ville have kendt til traditionen om at tage til bryllup på en hverdag. Det, at vietnameserne deltager i et bryllup, som involverer personer fra ens erhvervsliv, er ofte en nødvendighed, da de ved disse lejligheder, har mulighed for at pleje deres personlige relationer (Gesteland 2008: 148). I denne situation kommer det frem, at det er chefen fra den lokale samarbejdsvirksomhed, der har holdt bryllup for sin datter, hvorfor det forventes at de vietnamesiske medarbejdere i virksomheden deltager, da chefen har højere status, og derfor er det vigtigt at møde op. Som beskrevet tidligere, er der høj *power distance* i den vietnamesiske kultur, hvilket betyder, at chefen i en virksomhed er placeret højt i det vertikale hierarki (www.geert-hofstede.com). Medarbejderne kan derfor føle det naturligt at deltage, for på denne måde at udvise respekt overfor chefen. Af denne situation kan det udledes, at det er vigtigt for UMs udstationerede medarbejdere at kende til vigtigheden af personlige relationer forinden en udstationering til KVN, da de ellers, som respondenterne, kan misforstå situationen og dermed opleve at gå fra mødet med et dårligt indtryk af den vietnamesiske samarbejdspartner. Gestelands beskrivelse af Vietnam, som en *relationship-focused* kultur, hvor personlige relationer tillægges stor værdi, kommer til udtryk i situationen (Gesteland 2008: 152). Som skrevet i teori afsnittet dækker flere af kulturteoriene over de samme aspekter, hvorfor personlige relationer er eksisterende i denne situation, hvor vigtigheden af at pleje sit netværk er en nødvendighed, hvilket kan forekomme gennem sociale arrangementer.

En anden årsag til, at den vietnamesiske samarbejdspartner "bare" holder fri for at deltage i chefens datters bryllup, kan skyldes at personlige relationer bliver vægtet højere end regler i den vietnamesiske kultur (Trompenaars 2009: 8). Det er derfor muligt, at det ikke er nødvendigt for den vietnamesiske samarbejdspartner at følge et regelsæt om fridage. Desuden kan det antages, at den udstationerede medarbejders forargelse over, at modparten ved mødet har prioriteret personlige relationer over typiske

danske regler, som fridage og alkoholpolitik, skyldes, at hun kommer fra en *universalistic* kultur. Denne holdning finder vi til en vis grad etnocentrisk, da respondenterne giver udtryk for at de danske regler og normer er de korrekte. Situationen understreger Trompenaars kategorisering af Vietnam som en kultur præget af *particularism*, og Danmark som en kultur præget af *universalism*. Det er derfor vigtigt at kende til dette, da det kan antages, at nogle lokale medarbejdere vil forvente samme "frihed" ved sociale arrangementer i arbejdstiden.

Derved kommer kulturbegrebet personlige relationer samt traditioner, normer og respekt for hierarkiet samt *universalism* vs. *particularism* i spil i situation 2.

Situation 3 – De sagde bare "ja"

Respondent 1 har ydermere oplevet en situation, der omhandler det nære samarbejde med de medarbejdere, som hun har haft på repræsentationen i KVN (Bilag 10: Respondent 1).

'Når de ikke var enige, sagde de bare "ja" [til en arbejdsopgave], og så går de alligevel deres egen vej. Der skal man være opmærksom på, hvad der sker bagefter og om der overhovedet sker noget. De sagde ikke særlig tit direkte nej' (Bilag 10: Respondent 1).

Som det fremgår af ovenstående situation, oplevede respondent 1, at de lokale medarbejdere ikke altid havde i sinde, at udføre de arbejdsopgaver, som de blev stillet overfor. Dette kan skyldes, at de lokale medarbejdere ofte undgår at sige nej til en arbejdsopgave, da dette muligvis kan lede til konfrontationer med den danske udstationerede leder. Kommunikation har stor betydning for *facework*, da "ja" fra de lokale medarbejdere ikke altid betyder et decideret "ja", men blot et måske (Kemp 2009: 42). Det er derfor vigtigt, at de udstationerede medarbejdere er opmærksomme på *face* og *facework*, da de ellers kan opleve, at opgaver bliver udført forkert eller slet ikke bliver udført. For de lokale medarbejdere kan mindre uoverensstemmelser true deres *face* og/eller sociale selvopfattelse. De danske udstationerede medarbejdere vil højst sandsynligt blive stillet overfor situationer, hvor kommunikationen ikke har været forstået og bør derfor søge at kontrollere brugen af *face* i sådanne situationer, samt takle konfrontationer således, at de lokale medarbejdere ikke vil føle sig ydmyget. Det er vigtigt, at de udstationerede medarbejdere er bevidste om, hvornår og hvordan et budskab skal leveres. Desuden er det betydningsfuldt for den udstationerede medarbejder at vide, at de lokale medarbejdere vil have et ønske om at genopbygge den relation, som de føler er blevet brudt (Kemp 2009: 42), hvis de føler, et tab af *face* ved at sige nej til en arbejdsopgave. Dette skyldes, som nævnt i afsnittet om vietnamesisk kultur, at *face* er en del af konfucianisme og vigtigheden af at opretholde harmonien mellem relationer ligger heri (Fang 1999: 109). De udstationerede medarbejdere vil formodentlig have en tendens til at forsøge at løse problemer hurtigt

uden at fokusere på at genopbygge relationen (Ting-Toomey 1999: 200). En sådan konflikt kan, som i denne situation, opstå, hvis de udstationerede medarbejdere uddelegerer en opgave, som modtageren ikke kan eller ønsker at påtage sig. Vigtigheden af viden om *face* samt forskellen ved *high-* og *low-context* kulturer kommer til udtryk i ovenstående situation. Situationen handler i høj grad om, hvordan den udstationerede medarbejder bør uddelegere arbejdsopgaver til de lokale medarbejdere og sikre sig at disse bliver udført. De lokale medarbejdere kommer fra en *high-context* kultur, hvor meget af kommunikationen foregår indirekte, og tab af *face* kan risikeres, hvis den udstationerede medarbejder tiltaler den lokale medarbejder direkte, som ofte er set i den danske *low-context* kultur (Hall 1989: 113).

Situation 4 – Opgaverne oppefra

Den sidste situation, vi ønsker at inddrage fra interviewet med respondent 1, handler om hierarkiet på repræsentationerne (Bilag 10: Respondent 1).

'Der er mange af dem, der helst vil have opgaverne oppe fra. Så får man jo noget opmærksomhed, fra den man gerne vil have noget opmærksomhed fra. Men det ligger nok meget i autoritetstroen. I Danmark er det ikke altid et plus, at få meget opmærksomhed fra sin chef' (Bilag 10: Respondent 1).

Hierarkiet i KVN afspejles i denne situation, da respondent 1 giver udtryk for, at de lokale medarbejdere søger opmærksomhed fra ledelsen, hvilket respondenten ikke altid anser for værende noget positivt i en dansk kulturel kontekst. Årsagen til, at vi finder denne situation relevant for analysen, er, at det tydeligt fremgår, at der er forskellige holdninger til respekt for ledelsen og dermed for hierarkiet på repræsentationerne blandt de udstationerede og lokale medarbejdere. Derfor kan dette være en faldgrube for UMs udstationerede medarbejdere, som kan risikere at træde medarbejderne over tæerne, hvis de ikke udviser den samme respekt for hierarkiet og harmonien heri, som det er forventet i en kinesisk eller vietnamesisk kontekst (Fang 1999: 109). Da de udstationerede medarbejdere oftest indtræder i lederstillinger på repræsentationerne, er det derfor vigtigt at besidde viden om, hvordan de lokale medarbejdere forventer, at en leder agerer og kommunikerer. I KVN er respekt for hierarkiet og høj *power distance* ofte fremtrædende (www.geert-hofstede.com). Dette tager i denne situation form i prestige og opmærksomhed fra chefen. På baggrund af ovenstående analyse bundler denne situation i konfucianismen, hvor harmonien i hierarkiet på repræsentationen er et vigtigt kulturelt aspekt for de udstationerede medarbejdere at være bevidste om i deres arbejde i HAN/HCMC/SH. Yderligere kommer Hofstedes dimension om *power distance* til udtryk, da respekten for de øverste chefer på repræsentationerne spiller en stor rolle for de lokale medarbejdere.

Situation 5 – Takt og tone

Den næste situation er fra respondent 2, der ligeledes har haft én enkelt udstationering for UM (Bilag 1). Denne situation omhandler de aspekter de udstationerede medarbejdere bør kende til i HAN/HCMC/SH, da de i deres arbejde vil interagere med samarbejdspartnere fra den kinesisk og vietnamesisk kultur.

'Hun fortalte mig, hvordan jeg skulle sidde, hvornår jeg skulle skåle, hvornår jeg skulle sige ja, hvordan jeg skulle give mit visitkort, hvordan jeg skulle træde ind af døren, hvorfor jeg skulle sidde på den position ved bordet, nu rejser vi os og, nu sætter vi os ned, nu er det din tur til at tale, nu er det de andres tur til at tale, nu skal du præsentere. Hun fortalte simpelthen alt' (Bilag 10: Respondent 2).

I situationen fremgår det tydeligt, at respondent 2 behøvede viden om den lokale kultur ved ankomst på repræsentationen i KVN for at kunne begå sig korrekt i den nye kultur. Uden denne kulturelle viden kunne respondenterne meget vel være kommet til at fornærme lokale samarbejdspartnere. I denne situation fortæller respondent 2, hvordan hans kommercielle assistent, som er en lokal medarbejder, i starten hjalp ham ved alle møder med lokale samarbejdspartnere. Det kan ikke forventes at alle udstationerede medarbejdere, har en hjælpsom assistent til rådighed ved ankomsten, så selvom situationen ikke er et decideret kultursammenstød, har vi valgt at inddrage denne i analysen, da den tydeligt viser, hvor essentiel viden om kulturen er i et samarbejde med personer fra KVN.

Hvis respondenterne er opmærksomme på alle disse observerbare artefakter og hvordan han forventes at agere, vil det være muligt for ham at efterligne disse artefakter og derved agere passende i kulturen. Opmærksomheden på de kulturelle aspekter kan være medvirkende til et vellykket møde, da værdier og grundlæggende antagelser om livet ligger implicit i disse observerbare artefakter. Dette er et eksempel på, hvordan Scheins isbjerg (Figur 2) kan benyttes til at analysere kulturel adfærd. Den observerbare adfærd er det umiddelbare, de udstationerede medarbejdere vil støde på ved deres arbejde på repræsentationerne i KVN, men betydningen af denne adfærd ligger dybere i kulturen (Figur 2).

At sidde på den rigtige plads og udtrykke sig på den rigtige måde, er vigtig for at opretholde sin status i hierarkiet. Hvis den udstationerede medarbejder ikke formår dette, kan det risikeres at den lokale modpart enten mister respekt for den udstationerede medarbejder, eller der kan forekomme tab af *face*, da personer fra KVN vil føle sig forlegne på vegne af den udstationerede medarbejder. Yderligere omhandler situationen hierarki og opretholdelse af dette i form af Hofstedes *power distance* dimension. Situation 5 berører mange af de aspekter, der er at finde i forbindelse med respekt for hierarkiet. Yderligere er Trompenaars dimension *achievement* vs. *ascription* dermed også at finde i situationerne.

Situation 6 – Grøn i hovedet

Den første situation fra interviewet med respondent 3 omhandler, hvorledes personer opnår deres plads i hierarkiet på repræsentationen i KVN (Bilag 10: Respondent 3). Respondent 3 har haft fire udstationeringer for UM, hvor én enkelt har været til KVN (Bilag 1).

'Når man prøver at holde et fælles møde, er der ingen andre, der siger noget, end en selv. Det med hierarkiet, det var lige meget, om jeg så havde været grøn i hovedet eller iført ballonskørt, så var jeg stadig chefen. Man er stadig chefen og det er meget svært for de lokale medarbejdere at overkomme dette, så det er man bare altid i alle mulige situationer' (Bilag 10: Respondent 3).

Ud fra situationen fremstår det, at de lokale medarbejdere fastholder et vertikalt hierarki på repræsentationen. Dette er uanset, hvordan den udstationerede medarbejder opfører sig, da denne allerede har opnået en vis status blot ved at besidde titlen "diplomat" (Kemp 2009: 43). I KVN er det sædvanligvis lederen, der fører ordet, og alt hvad lederen siger, er korrekt, hvilket er forskelligt fra det hierarki, som de udstationerede medarbejdere er vant til, hvor der er dialog ledere og medarbejdere imellem. Hierarkiet i den danske kultur er som regel horisontalt, og alle, uanset status, forventes at deltage aktivt ved møder (www.geert-hofstede.com). Forskellene mellem den danske, kinesiske og vietnamesiske kultur er her tydelige, og det er derfor vigtigt for de udstationerede medarbejdere, som ofte vil fungere som ledere på repræsentationerne, at kende til dette, da der af de lokale medarbejdere forventes en ledelsesform præget af høj *power distance*. Dette kan afspejles i Hofstedes dimension *power distance*, hvor kinesisk og vietnamesisk kultur typisk er præget af høj *power distance*, og den danske kultur er præget af lav *power distance* (www.geert-hofstede.com).

Ud fra denne situation kan det udledes, at den danske respondent har svært ved at forstå, hvorfor de lokale medarbejdere altid vil opleve hende som leder uanset, hvordan hun opfører sig uafhængigt af kontekst. Ifølge teorien kan dette skyldes, at respondenter har en titel, som angiver, at hun er leder og dermed fortjener respekt (Trompenaars 2009: 9), ligegyldigt om hun er *'grøn i hovedet eller iført ballonskørt'*.

I KVN opnås status og den respekt, der er om personer, som regel gennem hvor man har læst og hvem man kender, hvor det i Danmark er erfaring, der er det afgørende (Trompenaars 2009: 121). Dette støtter op om Trompenaars dimension *achievement vs. ascription*, og hvilken betydning dette har for, hvorledes en person opnår sin plads i hierarkiet i KVN.

Situation 7 – En dårlig beslutning

Anden situation fra respondent 3 berører ligeledes den respekt, de lokale medarbejdere har for personer højere oppe i hierarkiet. (Bilag 10: Respondent 3).

‘Jeg kunne tage en beslutning, og så kunne der gå fire måneder, før der rent faktisk var nogen, der fortalte mig, at det var en dårlig beslutning. Fordi det skulle man lige tage sig mod til, ellers også tænkte de, at jeg nok selv ville indse, at det var en dårlig beslutning’ (Bilag 10: Respondent 3).

De lokale medarbejdere vil ikke påpege, at den udstationerede medarbejder har taget en dårlig beslutning, da de er bevidste om den udstationerede medarbejders høje status og dermed den respekt, som de bør udvise overfor hende (Fang 1999: 109). Den udstationerede medarbejder bør derfor være opmærksom på, at det ikke kan forventes, at de lokale medarbejdere er vant til at blive inddraget i beslutningsprocesser på repræsentationerne, som ellers er normen i den danske kultur (Broways et al. 2008: 22). Desuden bør den udstationerede medarbejder være bevidst om, at kinesere og vietnamesere sjældent vil sige deres mening af frygt for at udvise mangel på respekt for deres leder (Fang 1999: 109). De udstationerede medarbejdere kommer fra en kultur med lav *power distance*, og er derfor ikke vant til den respekt, der findes i KVN. Derfor skal de udstationerede medarbejdere være opmærksomme på, at det kan være svært at få ærlig feedback fra de lokale medarbejdere, da de lokale medarbejdere typisk vil ønske at undgå konfrontationer. *Facework*, der som nævnt spiller en stor rolle i KVN (Ting-Toomey 1999: 38), kan være endnu en årsag til, at de lokale medarbejdere kan være lang tid om at fortælle de udstationerede medarbejdere deres ærlige mening, da det ellers vil true eget *face*, men i lige så høj grad true den udstationerede medarbejders *face*. Situation 7 berører sig på kulturaspekter indenfor konfucianismen (Fang 1999: 109), nemlig hierarki, respekt for personer med højere status samt *face*. Dermed omhandler denne situation Hofstedes dimension om *power distance* (www.geert-hofstede.com).

Situation 8 – Når noget falder på gulvet

Respondent 4 har ligeledes haft fire udstationeringer, hvoraf hans nuværende post er den eneste i KVN (Bilag 1). Følgende situation er én af de situationer, respondent 4 har oplevet i sit arbejde på udeposten, hvor forskellene mellem den danske kultur og den kinesiske kultur stadig kan overraske respondenteren (Bilag 10: Respondent 4).

‘Jeg kan ikke regne med, at fordi jeg udsteder en ordre, så bliver den lavet. Det kan også være, hvis du udsteder en ordre, at den bliver udført alt for bogstaveligt og den slags ting, kan også give problemer. Sådan et sted som jeg arbejder, er det jo kinesiske ansatte, som typisk har været der en del år og så har

vænnet sig til, hvad danskere forventer af dem. Men der er andre personkategorier, hvor man skal være mere direkte for eksempel med dem som man samarbejder med uden for konsulatet. Man skal sige, hvad det er for nogle arbejdsopgaver, der skal prioriteres. Hvis noget falder på gulvet, er det ikke ens betydende med, at det bliver samlet op' (Bilag 10: Respondent 4).

Situationen omhandler, hvorledes der bør kommunikeres i forhold til at samarbejde med eksterne lokale samarbejdspartnere. Som respondent 4 forklarer, er han velvidende om, at der er forskel på de lokale medarbejdere på repræsentationen og de lokale, som kommer fra kinesiske virksomheder. Den udstationerede medarbejder bør grundet forskellen i kommunikationsformen i den danske og kinesiske kultur være sikker på, at de lokale samarbejdspartnere i denne situation forstår den udstationerede medarbejders budskab, og at dette ikke kan misforstås. Nødvendigheden for et klart budskab skyldes, at der blandt de lokale samarbejdspartnere ofte vil være en frygt for at tabe *face*, hvis de ikke forstår det budskab eller den arbejdsopgave, der bliver udstedt. Frygten for at tabe *face* ligger som regel dybt forankret i de lokale medarbejdere (Gesteland 2008: 149, Kemp 2009: 42). Da den udstationerede respondent kommer fra den danske kultur, hvor ligefremhed og dialog er normen, er han derfor vant til at et "ja" betyder ja, som i dansk forstand, hvor det betyder at arbejdsopgaven er forstået og vil blive udført (Gesteland 2008: 291). Det er derfor nødvendigt for ham at vide, at den lokale samarbejdspartner, ifølge kulturteorien, vil sige 'ja' til forslåede ideer af frygt for at tabe *face*, velvidende om at denne ikke forstår opgaven (Kemp 2009: 42). Med rødder i den danske kultur, vil den udstationerede medarbejder komme fra en kultur med et relativt fladt hierarki, hvor dialog og plads til meningsudvekslinger om beslutninger og arbejdsopgaver er normen (www.geert-hofstede.com). Da repræsentationen befinder sig i en kultur med høj *power distance* og en *masculine* tilgang til kommunikation, er det ofte være unaturligt for den lokale samarbejdspartner, at sætte spørgsmålstejn ved det den udstationerede medarbejder ytrer (Kemp 2009: 42). Ovenstående situation er et bevis på, hvor vigtigt det er for den udstationerede medarbejder, at kende til den kommunikationsform, der findes i den kinesiske kultur. I denne situation indgår dermed både viden om *face* og *facework*, den *masculine* kommunikationsform samt *power distance*.

Vi finder det relevant at inddrage både situation 7 og 8, selvom begge omhandler *face* og *facework*, da dette er to forskellige scenarier. Dette understreger yderligere vigtigheden af at inddrage dette aspekt i kulturundervisningen til de kommende udstationerede medarbejdere.

Situation 9 – Kom og tag en flaske vin

Den første situation respondent 5 fortalte om, vedrører opretholdelse af harmonien på repræsentationerne (Bilag 10: Respondent 10). Denne respondent har været udstationeret én gang for UM (Bilag 1).

'På et tidspunkt skulle vi have besøg af rigsrevisionen. Alt bliver på det tidspunkt gennemgået, også hvad der er i gemmerne. Så fandt man ud af, at der rundt omkring på folks kontorer stod gaver. Der stod en hel del vin og det blev samlet sammen af attachéen og så skrev han en mail rundt. Jeg tror kun, at den gik til de lokale. Der skrev han, "Vi er ved at rydde ud. Feel-free; kom og tag en flaske vin, vi smider det ud i morgen alligevel." Der kom ikke en eneste og vi fandt ud af bagefter, at de var rasende. For her i landet [Vietnam] giver man altså ikke en gave væk samtidig med, at man siger, at den ingen værdi har og ellers vil den blive smidt ud. Jeg snakkede med en kollega om det og hun var rødglødende. Og hun havde rent faktisk arbejdet på ambassaden lang tid og kendte godt til at danskere kunne være direkte, men hun var så forarget.' (Bilag 10: Respondent 5).

Som det fremgår af denne situation, mislykkedes attachéens forsøg på at gøre sine lokale medarbejdere glade ved at tilbyde dem vin. De lokale medarbejdere følte det som en fornærmelse at modtage en gave, som ellers ville være blevet smidt ud. Som respondent 5 giver udtryk for, er det en lokal medarbejder med høj anciennitet på repræsentationen, som omtales i denne situation. På trods af den lokale medarbejders mange års arbejde på repræsentationen, er denne stadig præget af sin kulturelle baggrund, og bliver forarget over, at en dansker ikke respekterer de lokale medarbejdere ved at tilbyde dem vin, som alligevel skulle smides ud. Dette understreger vigtigheden af, at de udstationerede medarbejdere kender til kulturen i KVN. De udstationerede medarbejdere ville formentlig opfatte følgende mail *"Vi er ved at rydde ud. Feel-free kom og tag en flaske vin, vi smider det ud i morgen alligevel."* væsentlig mere positiv end de lokale medarbejdere og ikke blive fornærmet af måden, den er formuleret på. I denne situation bliver teorien om, at de lokale medarbejdere fra KVN er præget af konfucianisme, da denne fastsætter normerne for hvad der er tilladt og ikke tilladt i KVN, bekræftet (Fang 1999: 184).

Situation 10 – "Ja, ja"

Den næste situation fra respondent 5 omhandler, hvordan de lokale medarbejdere ofte bruger ordet "ja" anderledes en ham selv og de frustrationer, de udstationerede medarbejdere kan have, når dette forekommer (Bilag 10: Respondent 5).

'En af de svære ting, som man i hvert fald skal være opmærksom på, det der med "ja, ja kulturen". Du får besked på, at du skal give en opgave til en kollega og spørger så, om de forstår det og om det er okay, og så finder du ud af bagefter, at det der "ja, ja", det betyder ikke, at det er bekræftet, det betyder blot måske. Nogle gange selvom man er bevidst om meget, så kan man godt lige glemme det der lidt og det finder man så faktisk mest ud af i vigtige situationer. Hvis ambassadøren skal til et vigtigt møde eller hvis der skal bekræftes noget til et officielt program, [så siger de] "ja, ja det er det [bekræftet]". Og så finder man ud af på dagen, at det de sagde, var at det næsten var bekræftet. Det gør de, fordi de vil vise, at de har kontrol og

de vil gerne vise, at de gør, som du beder dem om. Et eksempel er, at har du et møde, så som dansker vil du som regel altid spørge en 14 dages tid før, om det her møde er bekræftet, så ved de [lokale medarbejdere] godt at i forhold til et ministerium, får de aldrig et svar før dagen før. Men i stedet for at slås med mig i 14 dage hvor jeg beder dem ringe hver dag, så siger de jo bare, at det er i orden. Og så kommer det som regel i orden, når vi kommer derhen. Men det er det med, at de gør "the Vietnamese way". Det tror jeg, er en del af kunsten at man skal stole så meget på dem, at man sammen kommer frem til endemålet. Samtidig med at man har en tillid, der er begrundet på en sådan måde, at du også føler dig sikker på, at ikke alene kommer du hen til målet, men der bruges også de redskaber, der er legitime i en dansk kontekst. Det kan ikke nytte noget, at de begynder at være alt for vietnamesiske. [...] Det betyder jo rigtig meget, at vores lokalansatte har personlige relationer, men den måde de bruger det på, det skal jo ikke hedde sig, at den danske ambassade på nogen måde misbruger nogle systemer til at få vores vilje. Så den balancegang med at være opmærksom på at vi har lokalansatte og de kan arbejde inden for systemet og få mange flere informationer og få mange flere ting igennem end danskere, men samtidig sørge for, at de ved, at de skal gøre det inden for danske regler. Det er svært og en stor udfordring.' (Bilag 10: Respondent 5).

Ud fra denne situation kommer det til udtryk, hvordan de lokale medarbejdere i KVN bruger ordet "ja" og derfor, på trods af at de siger "ja" til en ordre eller arbejdsopgave, til tider ikke udfører den. I denne situation hvor det blandt andet fremgår, at de lokale medarbejdere venter med at udføre deres arbejde, kan det antages, at de lokale medarbejdere har dybere indsigt i lokalsamfundet og derfor kan forudse, at de først vil få svar tæt på deadline. Derfor er brugen af "ja" i denne situation anderledes end i situation 3, hvor "ja" kunne betyde, at de lokale medarbejdere ikke ville eller kunne udføre opgaven. Som det ligeledes fremgår af situation 10, formår de lokale medarbejdere at klare deres arbejde "the Vietnamese way" i et vietnamesisk samfund, men samtidig være opmærksom på, hvad der er normen i den danske forretningskultur, så ingen taber *face*. I stedet for at fortælle den udstationerede medarbejdere realiteten, benytter de lokale medarbejdere sig af *facework*, ved at sige "ja, ja" til opgaven, for at beskytte den udstationerede medarbejders *face* (Kemp 2009: 42, Doucet 2008: 46). Det kan derfor udledes af ovenstående at *face* og *facework*, som beskrevet i teorien af Ting-Toomey, er et vigtigt aspekt for de udstationerede medarbejdere at kende til. Som respondent 5 selv gør opmærksom på, kan det være svært at vurdere, hvornår et "ja" betyder "ja", som de udstationerede medarbejdere fra en dansk kultur vil forstå ordet og dets betydning. (Kemp 2009: 42). Respondent 5 udtrykker desuden, at han til tider kan glemme denne tvetydige betydning i ordet "ja" hos de lokale medarbejdere. Derved understreges vigtigheden af at kende til, hvorledes de lokale medarbejdere og samarbejdspartnere kan svare ét, men mene noget andet, hvilket kan hænge sammen med *face* og *facework*.

Yderligere forklarer respondent 5 i denne situation, at de lokale medarbejdere ofte vil komme nemmere til informationer vedrørende omstændighederne og nemmere kan få arbejdsopgaver med eksterne lokale samarbejdspartnere udført, end de danske udstationerede. Dette skyldes formentlig de lokale medarbejders netværk og længerevarende personlige relationer i Vietnam (Fang 1999: 118). Dog giver respondent 5 også udtryk for, at det stykke arbejde de lokale medarbejdere får gennemført via deres netværk, bør være indenfor de rammer en dansk repræsentation kan stå indenfor. Som respondenten udtaler, kan dette være en svær udfordring, men samtidig vigtig for de udstationerede medarbejdere at være opmærksomme på i deres arbejde på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH. Situationen viser dermed den store betydning af et godt netværk og personlige relationer i KVN (Gesteland 2008: 180). Det fremgår af denne situation, at respondent 5 forstår vigtigheden i at kende til *face* og *facework* samt personlige relationer.

Situation 11 – Stone face

Følgende situation er ligeledes oplevet af respondent 5. Den omhandler møder og forhandlingssituationer med de lokale eksterne samarbejdspartnere (Bilag 10: Interview 5).

‘Det kan være svært at greje, hvad nogle vietnamesere tænker. Lige som kineserne. Nogle gange når man sidder i et møde [tænker jeg], hvad synes de [eksterne lokale] egentlig om det her forslag. Nogle gange sidder de med det her stone face. Og vi ved ikke, om vi er tæt på en beslutning eller om sidder de bare og tænker på alt muligt andet, når vi snakker. Jeg synes i mange tilfælde, at vietnameserne kan være nemme at gøre lidt mere uformelle og få en fornemmelse af, men jeg synes godt, at man en gang i mellem kan løbe ind i nogle ting. Det betyder også, at det er enormt vigtigt, at have en god lokal med sig, der ligesom kan bløde op og man kan spørge bagefter’ (Bilag 10: Interview 5).

De udstationerede medarbejdere bør være bevidste om, at samarbejdspartnere fra Vietnam vil forsøge at presse deres modpart på leveringsaftaler, betalingsaftaler og generelle kontraktuelle forhold. (Gesteland 2008: 152, Fang 1999: 291). Vietnamesernes adfærd skyldes ofte, at de benytter sig af forhandlingstaktikker. Stilhed kan være medvirkende til, at den udstationerede medarbejder til sidst vil overgive sig, da denne er mere bevidst om tid end vietnameserne sædvanligvis vil være (Gesteland 2008: 127). Desuden vil danskerne ofte ønske, at forhandlinger er hurtigere overstået end vietnameserne (Fang 1999: 292). Vietnameserne er fuldt bevidste om deres adfærd, og hvilken virkning det har på deres modpart fra Danmark (Fang 1999: 292). Det kan siges, at tiden er på vietnamesernes side. Vietnameserne er ligeledes bevidste om den udstationerede medarbejders frustration over ikke at kunne læse de lokale vietnameseres ansigt, hvilket til tider kan få danskeren til at melde ud før den vietnamesiske part (Fang 1999: 294). Dette kan tænkes at være endnu et kneb i de vietnamesiske forhandlingstaktikker, som ofte er

set i forhandlinger med personer fra KVN. Det er derfor vigtigt for den udstationerede medarbejder at kende til forhandlingstaktikker i Vietnam, da det kan antages, at de uden denne viden hurtigere vil lade sig overtale til vietnamesernes bud i forhandlingerne.

Situation 12 – Skide gode forbindelser

Den næste situation fra respondent 5 handler om, hvordan de lokale medarbejdere prioriterer arrangementer, således at repræsentationens arbejde ikke besværliggøres i fremtiden (Bilag 10: Interview 5).

'Det er tilbage til det her med begravelser. Der var en højt rangerende vietnameser, som havde været minister for 5-10 år siden, der døde. Han havde haft en forholdsvis tæt relation til Danmark. Sekretæren for ambassadøren synes, at det burde markeres ved for eksempel at sende en krans. Det blev ligesom en principalsag for ambassadøren. Han synes ikke, at det var vigtigt nok, så det ville han ikke. Det endte med at blomsterne blev sendt og der kom den typiske pragmatiske løsning. Jeg havde fået et godt forhold til hende [ambassadørens sekretær] og hun havde nok fundet ud af, at jeg ikke var helt bims, så hun kom så og spurgte mig. Det endte så med, at jeg tog der ud - uden at der var så mange, der vidste det. Det var det der med; havde det været skidt for Danmark, at vi ikke havde været der, eller handlede det om at hende her sekretæren havde arbejdet så lang tid på ambassaden, at hun havde nogle relationer, som kunne gøre hendes arbejde for ambassadøren sværere i det lange løb [hvis Danmark ikke var repræsenteret]. Nogle gange handler det jo om, at nogle af dem der sidder i de der positioner [sekretær f.eks.] og skal sørge for, at han [ambassadøren] kan få møder med personer på højt niveau, de skal have skide gode forbindelser med personer i det vietnamesiske system. Og det havde hende her. Det ville måske være et kæmpe ansigtstab for hende, hvis vi ikke var at finde ved begravelsen. Det fik hun aldrig nogensinde sagt, ej heller til ambassadøren. Men hvis det var det, det drejede sig om, kunne man jo have fået det på bordet og ligesom sagt hvorfor, det var vigtigt' (Bilag 10: Interview 5).

Respondent 5 fortæller i denne situation hvordan ambassadørens sekretær tilsyneladende går bag ryggen på ambassadøren for at pleje personlige relationer, som det kan antages, at hun finder vigtigere end at overholde de ordrer, som er udstedt fra ambassadøren (Trompenaars 2009: 8). Derved kan det siges, at sekretæren vægter personlige relationer højere end regler. Dette skyldes, at sekretæren kommer fra den vietnamesiske kultur, der sædvanligvis, ifølge Trompenaars, er præget af *particularism* (Trompenaars 2009: 8). Det kan endvidere udledes, at sekretæren kender til *universalistic* kulturtræk, der som regel findes i den danske kultur, hvorfor hun går stille med dørene, da hun beder vores respondent tage til begravelsen.

Ligesom i situation 2 understøtter dette kulturteorien, som påpeger, at Vietnam en kultur præget af *particularism* og Danmark som værende en kultur præget af *universalism*.

I situationen fortæller respondent 5 yderligere, at han oplevede, at ambassadørens sekretær ønskede, at Danmarks ambassade var repræsenteret til en begravelse for en person, som har været højt placeret i det vietnamesiske hierarki (Gesteland 2008: 148). For at undgå en konflikt med ambassadøren, spørger sekretæren derfor respondent 5, da hun mener, at han vil have større forståelse for vigtigheden af, at ambassaden er repræsenteret ved ceremonien. Den lokale medarbejder, som er bevidst om normerne i den *particularistic* kultur, kender til vigtigheden af at vedligeholde og pleje de personlige relationer, hvorfor hun ønsker, at ambassadøren eller respondent 5 skal være repræsenteret ved begravelsen. Som det fremgår af situation 12, forstår ambassadøren ikke vigtigheden heraf og mener dermed, at dette ikke er af høj nok relevans for ham at deltage. I tilfælde af at ingen fra Danmarks ambassade havde mødt op, kunne dette få konsekvenser for repræsentationen, da der ikke udvises respekt overfor personer højt oppe i det vietnamesiske hierarki. Som beskrevet i afsnittet om kinesisk og vietnamesisk kultur, er respekt for alder og hierarki en af kerneværdierne i konfucianisme, og dermed er det vigtigt for den lokale medarbejder at vise respekt for den døde minister. Endnu en af kerneværdierne i konfucianisme kan anvendes i analyse af denne situation, da den også omhandler bevaring af *face* (Fang 1999: 109). Det kan udledes af situationen, at sekretæren ønskede at undgå en konflikt med ambassadøren, hvorfor hun spørger respondent 5. Hun undgår derved, at hun selv eller ambassadøren risikerer at tabe *face*, hvis en af parterne skulle hidse sig op for at få sin sag igennem (Kemp 2009: 42). På baggrund af denne analyse af situation 12, er flere vigtige aspekter fra kinesisk og vietnamesisk kultur fremtrædende, hvilket er personlige relationer og vigtigheden af forholdet mellem mennesker, samt *face* og *facework*. Disse aspekter er dybt forankret i konfucianismen, som gør sig gældende på repræsentationerne i KVN (Bordeaux 2010: 312), hvilket igen understøtter vigtigheden af, at de udstationerede medarbejdere er bevidste om disse aspekter. Konfucianisme, tilhører andet lag af Scheins isbjerg (Figur 2), da konfucianisme, som nævnt, dækker over anskuelser og værdier (Fang 1999: 184). Sådanne situationer bør de udstationerede medarbejdere derfor være opmærksomme på, da manglen af viden om konfucianisme kan medføre, at der bliver taget beslutninger, der i det lange løb kan besværliggøre eller ødelægge et samarbejde med samarbejdspartnere, et ministerium eller med andre magtfulde personer fra Vietnam.

Situation 13 – Lad skægget stå

I den sidste situation fra respondent 5, fremstår vigtigheden af alder og dermed placeringen i hierarkiet tydeligt (Bilag 10: Interview 5).

’Hvis jeg tager mit skæg af, ser jeg ret ung ud. Altså, vietnameserne troede, jeg var 25, når jeg for eksempel kom ind i et ministerium. Den der aldersdimension betyder noget lige som kønsdimensionen gør det. Det oplevede jeg som en udfordring i starten, altså at jeg så for ung ud. En anden historie, med ham der vietnameseren ansat på ambassaden, der var med mig til det møde der, han er nok 55 år i dag, kraftig syd vietnameser. Han var i sit miljø og så sad jeg som en konfirmand ved siden af. Og så er man ikke med i samtalen. Den oplevelse havde jeg kun et par gange ved de første møder. Men der blev jeg virkelig bevidst om det med alder.’ (Bilag 10: Interview 5).

Det er åbenlyst, at ovenstående situation viser betydningen af alder i forhold til hierarkiet i den vietnamesiske kultur. Respondenten giver udtryk for, at det ikke nytter noget, hvis en ung person skal repræsentere den danske repræsentation. I KVN er alder ensbetydende med viden og erfaring (Trompenaars 2001: 102-103). I den vietnamesiske kultur, som er præget af *ascription*, vil der ofte være fokus på, hvem den udstationerede medarbejder er (Trompenaars 2001: 9). Derimod vil de udstationerede danskere typisk være præget af *achievement*-kulturen, hvor der som regel vil være fokus på erhvervs erfaring samt uddannelse, og hvor man dermed ikke ligger stor betydning i en persons alder (Trompenaars 2001: 9). Dette syn på hvorledes de udstationerede medarbejdere kan opnå respekt i KVN, viser en klar forskel mellem kulturen i Danmark og kulturen i KVN. Dette understreger, hvorfor det er af stor betydning, hvem der repræsenterer repræsentationen ved diverse lejligheder. Det er vigtigt at kende til måden, hvorpå man opnår status og respekt i et samfund for på den måde at kunne agere effektivt og passende (Plum 2007: 19) som leder. De udstationerede medarbejdere på repræsentationerne bør derfor være repræsenteret ved møder, med en person, som er respekteret i den vietnamesiske kultur, for eksempel en person med en vis alder, som er det afgørende i denne situation (Trompenaars 2001: 114). Respondenten forklarer således, at det gik op for ham, at han ikke kom til orde, fordi der var en ældre person fra samme repræsentation tilstede ved mødet. Dette var på trods af, som det fremgår af situationen, at det var tiltænkt, at det var respondenterne, som burde føre ordet ved mødet, da respondenterne er højere placeret i hierarkiet på ambassaden end de lokale medarbejdere. I KVN er det en naturlig adfærd, at den ældste ved mødet fører ordet for at vise denne person respekt og dermed bevare harmonien i samfundet (Fang 1999: 109). Denne situation omhandler derfor forskellen på *ascription* og *achievement* kulturer, hvor viden om dette er yderst vigtigt i KVN for at bevare den harmoni, der er i hierarkiet i konfucianske kulturer.

Situation 14 – Jeg får sjældent nej

Følgende situation kommer fra respondent 7, som har en lederstilling på en af repræsentationerne i HAN/HCMC/SH. Respondenten har været udstationeret to gange for UM, hvor af den ene udstationering har været til KVN (Bilag 1). Situationen omhandler, hvordan de lokale medarbejdere prioriterer arbejdsopgaver alt efter hvem, der udstykker disse (Bilag 10: Interview 7).

'Jeg får sjældent nej til ting. Og hvis jeg beder om nogle ting, har jeg også nu lært, at det kan ske, at andre ting bliver tilsidesat og overrulet, uden at det er det, jeg ønsker. Det er fordi folk ikke siger til mig "Det vil jeg rigtig gerne, men det betyder, at så kan jeg ikke gøre det her for Fru. X [danskere længere nede i hierarkiet på repræsentationen]." Og et kulturtræk her er jo, at man per definition har ret, fordi man er højere oppe i hierarkiet. Og det skal man i hvert fald huske på. Hvis du vil have mere ærlig feedback, skal man spørge på en anden måde. Gerne flere gange.' (Bilag 10: Interview 7).

I og med at respondent 7 besidder en lederstilling på en af repræsentationerne i HAN/HCMC/SH, betyder dette, at hun er placeret højt i det interne hierarki. Dermed anses hendes opgaver for at være vigtigere i de lokale medarbejders øjne. Dette kan skyldes, at de lokale medarbejdere ønsker at vise respondent 7 større respekt end andre udstationerede medarbejdere længere nede i hierarkiet (www.geert-hofstede.com). Det kan ligeledes antages, at de lokale medarbejdere ikke ønsker at fortælle respondent 7 om de andre arbejdsopgaver, da dette kan ende i en potentiel konflikt og en åben diskussion om hvilken opgave, der er mest presserende. En løsning på dette vil formentlig kræve, at der er klare retningslinjer til rådighed for de ansvarlige vedrørende arbejdsfordeling. Dette kunne være ved hjælp af en arbejdskalender, hvor samtlige opgaver er skrevet ned, sådan at alle er opmærksomme på, hvad den lokale medarbejder har af arbejdsopgaver. Derved vil situationer, lignende situation 14, kunne undgås, da de lokale medarbejdere ikke behøver at konfrontere nogen med krydsende/overlappende arbejde. Desuden har respondent 7 oplevet, at det kan være svært at få ærlig *feedback*, hvilket kan skyldes, at hun som leder i KVN altid har ret, og de lokale medarbejdere har stor respekt for højtstående medarbejdere (Gesteland 2008: 152). Udover dette kan det skyldes, at de lokale medarbejdere gør brug af *facework* således, at de undgår, at lederen taber *face* ved at give negativ *feedback* (Kemp 2009: 42). Derfor vil det kræve, at de udstationerede medarbejdere spørger mange gange og på en måde, hvorpå de lokale medarbejdere, får mulighed for at give feedback, uden at deres eget eller lederens *face* bliver truet. Det fremgår i ovenstående analyse, at denne situation er påvirket af Hostedes dimension *power distance* samt *face* og *facework*, som Ting-Toomey tillægger stor betydning i KVN (Ting-Toomey 1999).

Situation 15 – Er du blevet skilt?

Første situation fra respondent 8, som vi ønsker at inddrage, omhandler, hvorledes hun oplever åbenheden fra sine lokale medarbejdere (Bilag 10: Interview 8). Respondent 8 har været udstationeret to gange for UM, hvoraf den ene gang har været til KVN (Bilag 1).

'Jeg synes, at de er svære at få et fortroligt forhold til. Jeg synes ikke, at de lukker andre ind. Selvom jeg ved, at vi i Danmark ikke er særlig imødekommende, når der kommer fremmede til vores land, så vil jeg sige, så er de [vietnameserne] imødekommende nok. Men der er alligevel en distance, synes jeg. Hvor vi måske som danskere på arbejdspladser er ret åbne. Hvis man har haft nogle ting med sin familie, kan man jo godt sige det til sine kollegaer. Jeg synes, at de er mere private. De holder mere på formerne. [...] Nu var der en af mine kollegaer, der blev skilt, hvor jeg først hørte om det seks måneder senere.' (Bilag 10: Interview 8).

Det fremgår af ovenstående situation, at den udstationerede medarbejder undrer sig over, hvorfor hun ikke har hørt om skilsmissen tidligere. Dette kan skyldes, at den udstationerede medarbejder ikke bliver set som værende i den lokale medarbejders private sfære (Trompenaars 2009: 82). Ifølge teorien tager det betydeligt længere tid at komme ind i den offentlige sfære, som giver lettere adgang til den private sfære hos de lokale medarbejdere fra KVN (Trompenaars 2009: 65). Dette er modsat danskerne, der har en åben offentlig sfære, men en privat sfære, som er betydelig svær at komme ind i. For at blive inddraget i de lokale medarbejders private forhold, kræver det som regel, at den udstationerede medarbejder opbygger et tæt forhold til de lokale medarbejdere, inden hun kan forvente at blive en del af deres personlige relationer. Som det fremgår af denne situation, er dette anderledes, end hvad den udstationerede medarbejder mener, er normen på danske arbejdspladser, hvor der hurtigere bliver fortalt overfladisk om ens privatliv (Trompenaars 2009: 85). Dog kan de udstationerede medarbejdere forvente, at når de først er lukket ind i de lokale medarbejders offentlige sfære, vil de opnå flere informationer, end de normalt vil i en dansk kontekst. Dermed er denne situation et eksempel på mødet mellem *diffuse* og *specific* kulturer og teorien om at KVN tilhører *diffuse*-kulturer og den danske kultur er *specific* bliver dermed bekræftet. Derudover understreger situationen, hvilken forskel det kan gøre, om respondenteren bliver set som en person uden for den lokale medarbejders personlige relationer, og dermed in-group, eller om hun er en del af de lokale medarbejders in-group (Westwood 1997: 462). Desuden kan denne adfærd berøre sig på aspektet *face* (Gesteland 2008: 149, Kemp 2009: 42), da den lokale medarbejder muligvis føler, at hun vil tabe *face*, hvis hun fortæller om sin skilsmisse. For at undgå at den udstationerede medarbejder ikke kommer for hurtigt ind i de lokale medarbejders private sfære, og dermed træder dem unødvendigt over tærerne, er det nødvendigt for de udstationerede medarbejdere at være opmærksom på denne kulturforskel. Situation 15 omhandler dermed mængden af information, man kan forvente at få fra sine kolleger i henhold til *in-group* og *out-group* samt *face*.

Situation 16 – Frokost uden mig

Den sidste situation i denne analysedel er ligeledes oplevet af respondent 8 og omhandler kommunikationsformer (Bilag 10: Interview 8).

'Ja, et konkret eksempel. For nogle uger siden, var jeg på kontoret og pludselig var alle forsvundet. Der tænkte jeg: "Hvor var de henne?" Og så viste det sig, at de var gået ud til frokost og at de ikke havde spurgt mig - det plejer vi ellers. Men det havde de ikke, så gik jeg ind til dem, det kan man jo sige måske også, er meget dansk, i stedet for bare at gå og tænke, at det var underligt. Så jeg spurgte dem "Var i ude at spise?". Jamen det var de. Så sagde jeg "Var der en grund til, at jeg ikke blev spurgt, om jeg ville med?". Og så kunne jeg se, at det var der virkelig ikke. Men det var noget med, at de skulle hen et sted hvor den mad, de skulle have, nok ikke lige var sådan noget, jeg kunne lide. Så sagde jeg meget direkte "Nå okay, men jeg vil gerne have, at I måske en anden gang giver mig tilbuddet". Så på den måde var jeg meget direkte og sagde, at det var jeg altså lidt skuffet over. Men jeg kunne egentlig ikke forestille mig, at de ville tænke "Vi gider ikke have hende med i dag", for vi har jo et godt forhold. Det synes jeg måske var, om man kan kalde det misforstået hensyn' (Bilag 10: Interview 8).

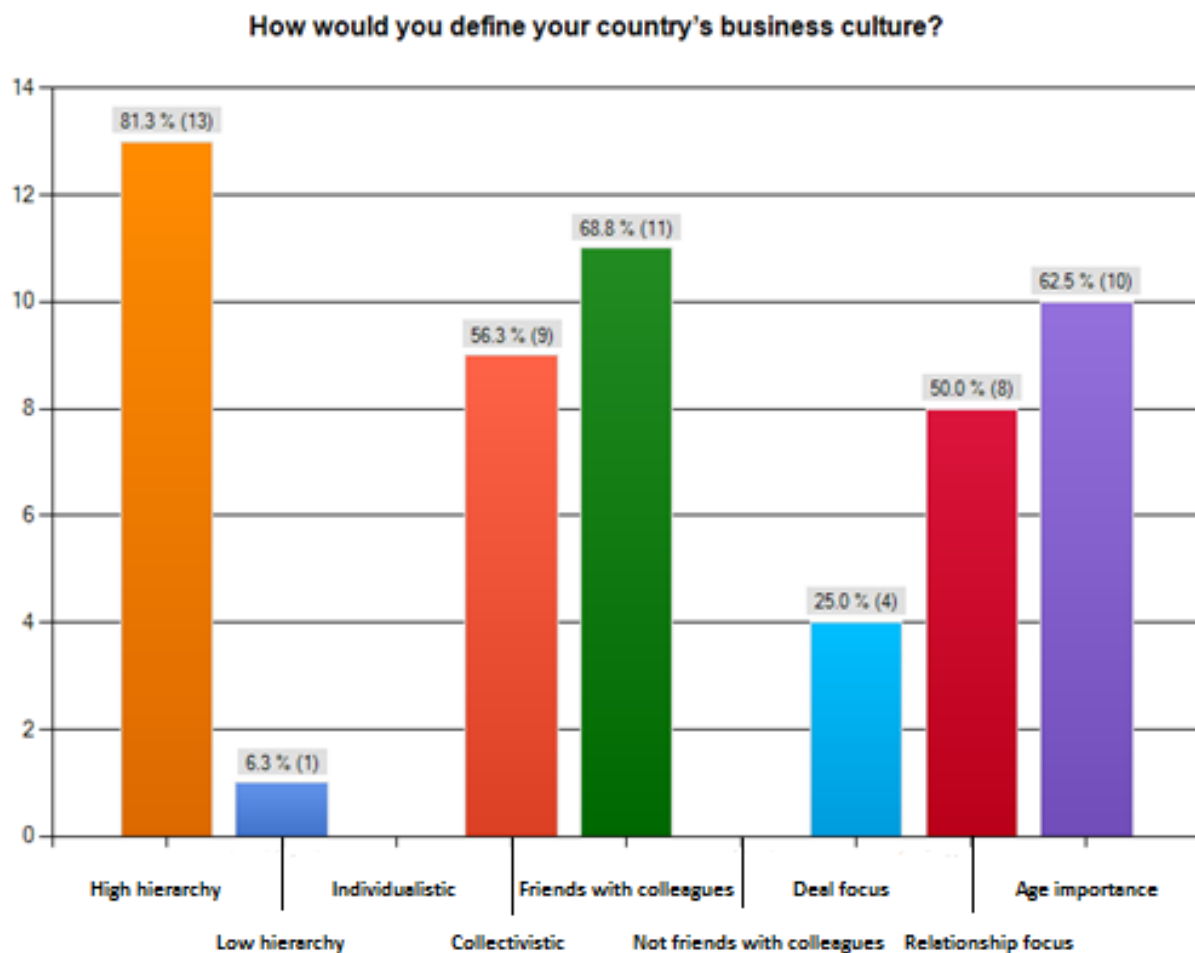
De lokale medarbejdere værner om *face* (Gesteland 2008: 149), og da der i denne situation var en risiko for, at den udstationerede medarbejder ville tabe *face*, hvis hun var blevet nødt til at indrømme, at hun ikke kunne lide maden, undlader de lokale medarbejdere at spørge, om hun vil med til frokost. Som beskrevet tidligere handler *facework* om at bevare sit eget, men i høj grad også modpartens *face* (Ting-Toomey 1999: 38). Den udstationerede medarbejder konfronterer efterfølgende sine lokale medarbejdere. Den direkte kommunikation er et typisk dansk kulturtræk, og vil derfor ofte blive brugt af de udstationerede medarbejdere, hvilket respondenteren ligeledes giver udtryk for (Gesteland 2008: 291, Kemp 2009: 40). Årsagen til den direkte kommunikationsform skyldes, at den udstationerede medarbejder kommer fra en kultur som er præget af *low-context* kommunikation (Hall 1989: 113). De lokale medarbejdere kommer fra en *high-context* kultur, hvor kommunikation i høj grad er indirekte (Gesteland 2008: 149). Som det fremgår af situationen, overvejer respondent 8, at hendes konfrontation med de lokale kollegaer er et dansk kulturtræk. Dette understøtter Halls karakterisering af den danske kultur som *low-context* (Hall et al. 1990: 7). På trods af at den udstationerede medarbejder er opmærksom på dette, vælger hun at konfrontere sine lokale medarbejdere. Denne situation viser, at respondenteren ikke formår at bruge *facework*, da hun ikke har værnet om sit eget eller de lokale medarbejders *face* ved sin konfrontation. Herved blev relationsharmonier og implicit interpersonel forståelse formentlig brudt (Ting-Toomey 1999: 105).

Denne situation viser dermed vigtigheden af at de udstationerede medarbejdere, som skal til KVN, kender til brugen af *face* og *facework* samt hvordan, der kommunikeres i den nye kultur med henblik på *high-* og *low-context*.

Disse 16 situationer har givet indblik i hvilke udfordringer, de udstationerede medarbejdere har oplevet i kulturmødet med de lokale medarbejdere og samarbejdspartnere i KVN. Nedenfor vil vi, i en kategoriseringsmodel, opsamle de kulturforskelle og kulturtræk, der har figureret i egne og de udstationerede medarbejders oplevelser.

7.1.4 Diskussion og kategorisering af kulturaspekter

På baggrund af analyseresultaterne i afsnit 7.1.1 og 7.1.3 vil der nu forekomme en analyse af de lokale medarbejders besvarelser hvilket omhandler hvordan, de selv opfatter deres egen kultur ud fra kulturteoretiske begreber. Dernæst vil vi foretage en kategorisering ved hjælp af egne samt de udstationerede medarbejders situationer, af de kulturforskelle, der er mest fremtrædende mellem kulturen i Danmark og kulturen i KVN. Denne kategorisering vil blive udført med det formål at få et indblik i hvilke temaer, kulturundervisningsprogrammet bør indeholde. Vi vil på baggrund af de lokale medarbejders definition af deres egen kultur belyse de kulturteoretiske aspekter, de lokale medarbejdere finder er gældende. De lokale medarbejdere havde flere svarmuligheder, således de kunne vælge de kulturtræk, de finder mest passende på deres kultur.



Graf: 1 (Data hentet fra SurveyMonkey)

Som det kan udledes af graf 1, påpeger 13 af de lokale medarbejdere, at der findes et tydeligt hierarki i deres forretningskultur. Derimod svarer en enkelt respondent, at der eksisterer et lavt hierarki i forretningskulturen i KVN. Denne fordeling mellem højt og lavt hierarki, stemmer overens med Hofstedes dimension *power distance*, hvor han kategoriserer kulturen i KVN, som lande med høj *power distance* samt kulturer med respekt for hierarkiet og personer med høj status (www.geert-hofstede.com). Yderligere angiver Trompenaars KVN som *ascription*-kulturer, som understreger de lokale medarbejders bevidsthed om vigtigheden af hierarki, og hvorledes man opnår sin plads heri (Trompenaars et al. 2003: 72). Afsnit 5.2.4 om kulturen i KVN understreger, at et vertikalt hierarki er fremtrædende i disse kulturer. Dette er i form af respekt for autoriteter (Fang 1999: 109, Gesteland 2008: 148, Westwood 1997: 445-446). Yderligere bliver dette støttet op af de lokale medarbejders besvarelser med henblik på vigtigheden af alder, hvor 10 lokale medarbejdere mener, at dette har stor vigtighed i KVN. Således stemmer kulturteoriene om hierarkiets betydning i KVN overens med de lokale medarbejders besvarelser.

Ni ud af de 20 lokale respondenter karakteriserede deres forretningskultur som værende *collectivistic* (Graf 1). Derimod svarede ingen af disse, at deres forretningskultur var præget af *individualism*. Besvarelsen understreger Hofstedes teori om, at kinesisk og vietnamesisk kultur er præget af *collectivism*, hvor gruppen spiller en stor rolle (www.geert-hofstede.com). Godt halvdelen af de adspurgte svarede, at et typisk træk ved kinesisk og vietnamesisk kultur er, at man er venner med kolleger (Graf 1). Til dette spørgsmål var der ingen, der svarede, at de ikke var venner med kolleger. Igen stemmer respondenters besvarelse overens med teorien. I dette tilfælde er det kulturaspektet om in-group og out-group, der spiller ind, da de lokale medarbejdere ser hinanden som værende en del af deres in-group (Westwood 1997: 462). Otte af de lokale medarbejdere har svaret, at deres forretningskultur er kendetegnet ved *relationship-focus* (Graf 1). Fire af de adspurgte har derimod angivet, at forhandling kommer forud for den personlige relation til modparten. Dette bekræfter Gestelands karakterisering af KVN.

Som nævnt i teori afsnittet om Fang, mener han, at de lokale medarbejdere og samarbejdspartneres tilgang til kultur vil være "både/og" (Fang 2006: 77). Ud fra graf 1 giver det modsatte sig udtryk, da de lokale har formået at svare "enten/eller", f.eks. om det er et højt eller lavt hierarki, som præger deres kultur (Bilag 3). I den online spørgeskemaundersøgelse (Bilag 3) bad vi de lokale medarbejdere vælge de kulturtræk, de mente beskriver deres egen kultur bedst. I spørgsmålet gav vi dem flere valgmuligheder, hvorfor det var muligt at vælge "både/og". Som det fremgår af graf 1, har ingen af de lokale medarbejdere karakteriseret deres kultur som *individualistic* eller *not friends with colleagues*, men derimod valgt modpolen. Samtidig er der, som nævnt, blot en enkel respondent, der finder, at hierarkiet er lavt (Graf 1). *Deal-focused* vs. *relationship-focused* er de modpoler, hvor svarerne er mest blandede, dog er der et overvejende antal, der

mener, at deres kultur er *relationship-focused* (Graf 1). De lokale medarbejders beskrivelser af deres egen kultur støtter derfor ikke op om Fangs teori om at personer fra KVN er "både/og"-kulturer (Fang 2006: 77).

Som tidligere nævnt har ingen af de lokale medarbejdere uddybet situationer, hvor de har oplevet kulturelle sammenstød med de udstationerede medarbejdere (Bilag 4), hvorfor analysen af situationer med kulturelle sammenstød udelukkende indeholdte situationer fra de udstationerede medarbejdere. Det kan antages, at de lokale medarbejdere svarer tvetydigt, da de gerne vil udtrykke, at der er et behov, men samtidig ikke kommer med konkrete situationer af frygt for at deres danske leder vil læse specialet og dermed kende til deres svar. Dette kan som nævnt være en remisens af deres overvågningssystem. Vi mener derfor, at de lokale medarbejders kulturbeskrivelser illustreret i graf 1, bør inddrages i overvejelserne om indholdet i kulturundervisningsprogrammet, da vi vurderer at dette kan give et indblik i hvor de lokale medarbejdere har erfaret og/eller observeret kulturelle sammenstød. I analysen af antropologiske selvstudier og analysen af de udstationerede medarbejders oplevelser fandt vi desuden, at der i disse situationer indgår flere af de kulturaspekter, som de lokale medarbejdere har brugt til at beskrive kinesisk og vietnamesisk kultur. I figur 5 har vi kategoriseret de udvalgte aspekter ud fra egne og de udstationerede medarbejders situationer samt de lokales kulturbeskrivelse (Graf 1) af KVN.

Vi har valgt at dele disse aspekter op i fire overordnede kategorier med dertilhørende underpunkter. Dette vil udgøre elementer af indholdet i undervisningsprogrammet, og underpunkterne bør derfor blive uddybet nærmere i den praktiske udførelse af undervisning. De fire kategorier er; *face*, hierarki, kommunikationsformer samt personlige relationer.

Face	Hierarki	Kommunikationsformer	Personlige relationer
•Facework •Undgåelse af konflikter •Brugen af ja/nej	•Spilleregler •Harmoni •Status •Respekt •Achievement vs. Ascription •Power Distance •Lederrolle •Beslutningsproces	•Indirekte vs. Direkte •High vs. Low context •Face •Feminin vs. Masculine	•In-group vs. Out-group •Reciprocitet •Paternalisme •Specific vs. Diffuse •Guanxi •Netværk •Individualism vs. Collectivism

Figur 5 (Egen illustration)

På baggrund af analysedel 7.1.1 og 7.1.3 finder vi disse kulturaspekter elementære at kende til for at agere mere effektivt og passende i arbejdet på repræsentationerne.

7.1.5 Kulturel intelligens

I følgende afsnit analyserer vi de udstationerede medarbejderes CQ, da dette som skrevet vil have indflydelse på indholdet af kulturundervisningsprogrammet og da undervisningsprogrammet skal tilpasses det gennemsnitlige niveau hos UMs udstationerede medarbejdere. CQ er en egenskab, som de udstationerede medarbejdere besidder individuelt. Vi vil derfor igen inddrage empirien indsamlet blandt de udstationerede medarbejdere og holde dette op imod teorien om CQ, for på denne måde at vurdere niveauet blandt de udstationerede respondenter. Dette vil give os et repræsentativt billede af UMs udstationerede medarbejderes CQ.

I analysen af de kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere fandt vi, at niveauet af CQ var meget varierende blandt respondenterne. I dette afsnit ønskes derfor en dybere analyse af de udstationerede medarbejderes niveau af CQ. Hvis en respondent har givet udtryk for, at denne har gjort sig overvejelser om at tilpasse sig og agere effektivt og passende (Plum 2007: 19), vil det betyde, at denne har høj CQ, hvorimod hvis der ikke er tegn på disse overvejelser, vil det betyde at respondenteren har manglende CQ. CQ skal, som nævnt, ses som en tredeling, hvor alle tre dimensioner; kulturforståelse, interkulturelt engagement og interkulturel kommunikation, bør indgå (Plum 2007: 21).

Vi tager derfor udgangspunkt i, om de udstationerede respondenter har gjort sig overvejelser om CQ, og hvorledes disse overvejelser kommer til udtryk i de kvalitative interviews med dem. I interviewene blev respondenterne ikke gjort opmærksomme på, at vi ville foretage en analyse af deres CQ (Bilag 2, 10). Det kan derfor antages, at deres udtalelser om at tilpasse sig samt at agere effektivt og passende, deres metoder til at håndtere svære kulturelle møder samt overvejelser vedrørende de tre dimensioner, er umiddelbare indskydelser, og at svarerne derfor ikke er overtænkte. Af den årsag kan det formodes, at de udstationerede medarbejderes interviews afspejler måden, hvorpå de vil agere i deres arbejde på repræsentationerne i KVN og kan derfor bruges når niveauet skal fastsættes. Af samme årsag er det ikke alle disse aspekter, der fremgår i samtlige citater.

Nedenfor har vi udvalgt 16 citater fra de kvalitative interviews med de udstationerede medarbejdere, hvor vi fandt, at CQ kommer bedst til udtryk enten i specifikke udtalelser eller gennem det generelle indtryk af de enkelte interviews. Desuden bærer disse citater alle præg af respondenternes egenskab til at håndtere CQ.

Citat 1 – Den standard har de ikke

Det første citat, vi har valgt at inddrage i denne analyse, kommer fra respondent 1.

'Jeg fandt ud af, at sådan noget med forbindelser er enormt vigtigt. Det er enormt vigtigt, at kende nogen man kan ringe over og spørge om et eller andet, for ellers får man aldrig foden indenfor. Men de forventer så også, at det går den anden vej. Så skal man jo holde det klart, hvornår det overskrider en eller anden usynlig grænse for hvornår det er for meget af en vennetjeneste, fordi vi jo har nogle standarder i Danmark for, hvad man kan tillade sig at gøre. Den standard har de ikke. Så det er lidt en balancegang, og det gælder nok rigtig mange steder. Ikke alle steder men rigtig mange steder. Hvis man ved hvordan deres systemer virker, så kan man ligesom bedre få noget til at glide' (Bilag 10: Interview 1).

Det fremgår, at respondent 1 har haft overvejelser vedrørende, hvordan hun i en given situation kan agere passende i forhold til den vietnamesiske kultur samt refleksioner over sin egen danske kultur. At kunne agere passende er netop en del af Plums definition af CQ (Plum 2007: 19). Dette viser, at respondenten har gjort sig tanker om metoder til håndtering af svære kulturelle møder i uvante situationer. Respondent 1 gør brug af sin kulturforståelse af både den danske og den vietnamesiske kultur for på den måde at finde en gylden mellemvej mellem de normer og traditioner, der forekommer i disse kulturer (Plum: 2007: 20). Derfor indbefatter dette citat, at respondent 1 har et godt overblik over, det Schein definerer som anskuelser og værdier i forskellige kulturer (Figur 2). På baggrund af respondentens overvejelser kan det antages, at respondent 1 besidder CQ. Dog gav respondent 1 ikke udtryk for de to resterende dimensioner, nemlig interkulturelt engagement og interkulturel kommunikation i løbet af interviewet (Bilag 10: Interview 1).

Citat 2 – Lidt tossede

Det næste citat, vi ønsker at inddrage i analysen om CQ, kommer fra respondent 2.

'Jeg ved, der var [situationer] i Beijing, hvor der var nogle teamledere, som behandlede deres kinesere for hårdt. Godt nok er de lidt tossede herude, men de skal stadig ikke behandles som anden-rangsmennesker' (Bilag 10: Interview 2).

I dette citat kommer det frem at respondent 2 mener, at alle skal behandles lige. Som nævnt i afsnittet om dansk kultur, er dette en typisk dansk værdi. Herved tager han fat i den danske ligestillingsværdi, hvilket han bruger som argumentation for, at danskerne bør agere anderledes. I interviewet med respondent 2 udtaler han, at han generelt er opmærksom på den danske og kinesiske kultur. Det kan diskuteres, om respondent 2 er bevidst om den danske ligestillingsværdi, eller om han mener, at dette er en universel værdi. Samtidig udtaler han, at *"de er lidt tossede herude"*, hvilket viser, at respondent 2 mangler forståelse

for kulturen i Kina. Ifølge teorien er hierarkiet i kinesisk kultur en nødvendighed for at opretholde harmonien i samfundet (Fang 1999: 109), og modsat er ligestilling ikke en typisk værdi i KVN. I det fulde interview med respondent 2 fremgår det, at han giver udtryk for, at han er opmærksom på kulturerne. Dog mener vi, at han mangler grundlæggende forståelse, da han direkte udtaler, at de er "tossede", hvilket formentlig skyldes, at de er anderledes i forhold til danskere. Det kan dermed antages, at respondent 2 finder den danske kultur som værende den "rigtige", hvilket kan virke som en etnocentrisk holdning. Hermed mener vi, at respondent 2 er opmærksom på grundtrækkene i sin egen og den nye kultur, men ikke kender bevæggrundene for adfærden i kulturerne. Det kan dermed antages at respondent 2 har en overordnet kulturforståelse (Plum 2007: 36). Dog mener vi, på baggrund af dette citat, at respondent 2 kan forbedre sin CQ, for på den måde at opnå en dybere viden om den kinesiske kultur. Desuden forekom der ingen udtalelser fra respondent 2 omhandlende interkulturelt engagement og interkulturel kommunikation (Bilag 10: Interview 2).

Citat 3 – Større respekt

Respondent 3 har udtalt følgende citat, der som nævnt understreger behovet for kulturlæring.

'Det kan godt være, at ikke alle mener, at der er et behov [for kulturlæring]. [...] Jeg tror det vil give større respekt i forhold til de omgivelser man møder og jeg tror, at det vil være godt for de medarbejdere man har derude, at man viser, at man allerede på forhånd har sat sig lidt ind i, hvor de kommer fra, deres historie og hvilken kontekst vi prøver at komme ind i' (Bilag 10: Interview 3).

Respondent 3 giver i dette citat udtryk for, at hun er bevidst om vigtigheden af at lære om den kultur, de udstationerede medarbejdere skal ud til, da dette vil skabe større respekt hos de personer, de skal interagere med. Dette viser, at hun har et ønske om at agere passende og effektivt i sit arbejde på repræsentationen i KVN, som Plum benytter i sin definition af CQ (Plum 2007: 19).

Citat 4 – Fornemmelse af ens baggrund

Nedenstående citat kommer fra interviewet med respondent 4.

'Det er nødvendigt, når man opererer i forhold til værtslandet, at man har en fornemmelse af ens baggrund... Det bliver nok svært, men det kan tilpasses efter hvor man skal hen og hvilket job man skal besidde' (Bilag 10: Interview 4).

Respondenten gør det klart i citatet, at det at tilpasse sig og dermed agere passende i en anden kultur er en nødvendighed, hvilket også kommer til udtryk i definitionen af CQ (Plum 2007: 19). Dermed kommer det interkulturelle engagement til udtryk, da respondenten kan se vigtigheden af at engagere sig (Plum 2007: 22). I dette citat formår respondenten hverken at inddrage interkulturel kommunikation eller kulturforståelse, dette betyder dog ikke, at respondenten ikke besidder en form for CQ. Derimod indgår tredelingen ikke i citatet, hvilket der ellers udgør høj CQ (Plum 2007: 26), hvorfor det kan antages ud fra dette citat, at respondentens CQ kan forbedres.

Citat 5 – Stik en finger i jorden

Følgende citat er det første ud af tre, som kommer fra respondent 5. Derfor vil vi først efter tredje citat vurderer denne respondents CQ niveau.

'Det her med at vi kan være meget direkte, også i vores humor og den måde vi agere på, også overfor helt fremmede mennesker. Der er vi meget hurtige til at gå direkte til sagen og tro, at vi meget hurtigt kan joke med folk og forventer, at folk ved, at det egentlig bare er for sjov. Sådan en ting er vigtigt, at man stikker en finger i jorden og så finder man ud af, specielt i Vietnam, at de ligger meget tæt på dansk humor egentlig. Så der følte jeg mig ret hurtigt beroliget og i trykke rammer. Jeg kunne sagtens lave jokes med de kolleger jeg havde tæt på mig, men samtidig var det ikke noget man gjorde fra første dag' (Bilag 10: Interview 5).

Respondent 5 er opmærksom på kulturtrækkene i den danske og den vietnamesiske kultur. Desuden giver han udtryk for, at han kender til vigtigheden af at besidde viden om begge kulturer. Respondent 5 fortæller, at han blandt andet er opmærksom på humoren i de to kulturer, og hvem han kan tillade sig at joke med, da der er forskel på de lokale medarbejdere på konsulatet, hvem han har et forhold til og de eksterne lokale samarbejdspartnere. Dette er et tydeligt tegn på, at respondent 5 besidder CQ i og med, at han finder metoder til hvorledes, han bør agere passende i den vietnamesiske kultur (Plum 2007: 19). Respondent 5 viser i dette citat, at han tager hensyn til den interkulturelle kommunikationsform (Plum 2007: 28), der findes, når de to kulturer mødes.

Citat 6 – Vi/de-kultur

Følgende citat er ligeledes fra respondent 5.

'Jeg tror, at der på nogle ambassader godt kan komme en følelse af to forskellige verdener og der er lidt vi/de-kultur og små fordomme, der eksisterer om den anden gruppe. Og jeg var nok ubevidst opmærksom på at undgå dette og prøvede at være med til at skabe dialog. Sørge for at snakke lidt med en hel del af de lokale' (Bilag 10: Interview 5).

Dette citat omhandler den interkulturelle kommunikation (Plum 2007: 28), som naturligvis eksisterer på UMs repræsentationer. Respondent 5 forsøgte at undgå den opdeling, han ellers fandt, der var på repræsentationen. Selvom dette kan være ubevidst, som det fremgår af citatet, viser dette interkulturelt engagement (Plum 2007: 22), da respondent 5 prøver at bekæmpe den vi/de-kultur, som han følte eksisterede på repræsentationen. Dette er en af respondentens strategier til at håndtere situationer med vietnamesiske kultur, og på den måde skaffe mere viden om kulturen og derved forbedre sin CQ. Dette citat inddrager derved både tanker om interkulturel kommunikation samt interkulturelt engagement, hvilket er to ud af de tre dimensioner (Figur 3), Plum angiver som værende de vigtigste, når det kommer til niveauet af CQ. Dette understreger samtidig, at respondent 5 er opmærksom på kulturforskellene.

Citat 7 – Skal vi ikke se at komme videre?

Dette er sidste citat fra respondent 5. De tre citater hvori, der kan identificeres tanker om respondents egen kultur og den kulturen i værtslandet, og hvordan samarbejdet kan foregå mest gnidningsfrit, fremhæver tydeligt respondentens relativt høje niveau af CQ.

‘Vietnamesere er enormt pragmatisk og handlingsorienteret. Nu gør vi sådan og så fikser vi det. Den tilgang, synes jeg egentlig, er meget prisværdig og en af de ting, som jeg også blev bedre til selv. Danskerne er også meget kendte for at være handlekraftige, men i forhold til at komme fra UM derhjemme, hvor du sidder i noget meget formelt og meget bureaukratisk, altså hvor det er vigtigt, at ting kører sådan fuldstændig snorlige. Så tror jeg, at jeg fik den der tilgang, at det er vigtigt at komme ud over stepperne. Den pragmatisme tror jeg, at jeg tillærte mig. Jeg er blevet opmærksom på nogle ting, efter jeg er kommet hjem til Danmark, som jeg synes mindre godt om. De [lokale] er måske meget; det er det her, der skal ske, hvor vi herhjemme [i UM] er meget med den bureaukratiske tilgang og snakker om, at nu skal vi skabe vækst, men hvor sker det henne. De er mere hands on. Så nu kan jeg godt blive sådan lidt ”skal vi ikke se at komme videre?” (Bilag 10: Interview 5).’

I dette citat formår respondent 5 igen at inddrage to ud af Plums tre dimensioner i vigtigheden om CQ (Plum 2007: 26). Vigtigst af alt, kan det analyseres af dette citat, at respondenten efter mødet med den vietnamesiske kultur er blevet opmærksom på, at ikke alle tilgange og tankegange hjemme i UM er at foretrække. Respondenten fortæller desuden, hvordan han har ændret sig og taget nogle af de vietnamesiske værdier til sig, og på denne måde er mere handlekraftig. Det bevidner derfor om, at respondent 5 har udviklet et højt niveau af høj CQ. Plum definerer CQ som; *‘Evnen til at tilpasse sig og agere effektivt og passende på tværs af kulturelle forskelle’* (Plum 2007: 19), og det er netop det, respondent 5 har formået at opnå på sin udstationering til Vietnam, da han i interviewet formår at overveje mange af aspekterne om CQ.

Citat 8 – Forretningskulturen er netværksbaseret

Det næste citat er det første ud af to citater, som kommer fra interviewet med respondent 6, hvorfor vi vil fastsætte hendes niveau efter begge.

'Altså, forretningskultur er baseret på netværk. Der er mange, der siger, at guanxi ikke eksisterer mere, men det passer simpelthen ikke. Forretningskulturen er så netværksbaseret, så hvis du ikke har et netværk i Kina, så vil du ikke være i stand til at lave forretning. Og det er også derfor de fleste udstationerede medarbejdere først får succes efter 2-3 år. Du skal have et etableret netværk, den er ikke længere. Hvis ikke du har et netværk, så må du i hvert fald købe dig ind i det ved at få en medarbejder, der har et netværk' (Bilag 10: Interview 6).

Respondent 6 har med sine fem år i Kina bred erfaring med handel og forhandling med kinesere. Ovenstående citat om hvorledes *guanxi* stadig eksisterer, på trods af hvad andre fra Vesten mener, viser, at respondenteren har en dyb forståelse af den kinesiske kultur. Det kan antages, at nogle vesterlændinge mener, at *guanxi* ikke er altafgørende, fordi kineserne efterhånden har meget erfaring med handel med udlændinge. Vi vurderer, at vesterlændinges holdning til dette er baseret på det faktum, at *guanxi* ikke er observerbar adfærd (Figur 2), hvorfor det ikke er synligt for personer, der gør forretning med personer fra en kultur, hvor *guanxi* er et vigtigt aspekt. Derimod er det at finde i de grundlæggende antagelser om livet (Figur 2), hvorfor det kan udledes, at respondent 6 har en kulturforståelse (Plum 2007: 26), der går udover blot den observerbare adfærd samt traditionerne og normerne i den kinesiske kultur, men har gennem sit ophold opbygget en dyb forståelse af den kinesiske kultur.

Citat 9 – Igennem tykt og tyndt

Nedenfor er andet citat fra respondent 6.

'Kulturen er nok lidt, at det er meget svært at komme tæt på livet af kineserne, men når man så er, er man ligesom en del af familien, så er det altså igennem tykt og tyndt. Og det synes jeg, er helt enestående' (Bilag 10: Interview 6).

I ovenstående citat fremgår det, at respondenteren har forståelse af den kinesiske kultur, og hvordan kineserne opdeler personer i *in-group* og *out-group* (Westwood 1997: 462). Desuden kan det antages, at hun er opmærksom på den danske kultur, da hun understreger, at kinesernes forhold til personlige relationer er enestående. Dermed formår respondent 6 at udvise en god kulturforståelse, og er positivt indstillet over for den kinesiske kultur. Kulturforståelsen er, som nævnt tidligere, en del af de dimensioner, som indgår i definitionen af CQ (Plum 2007: 22). Respondent 6 formår ikke at inddrage interkulturelt

engagement eller interkulturel kommunikation i hendes udtalelser, hvorfor det kan udledes af de to citater fra respondent 6, at hun besidder et middel niveau CQ, men med en dyb forståelse af kulturen i Kina.

Citat 10 - Bagagen

Følgende citat, er det første ud af to fra respondent 7.

'Noget af det teori, der ligger omkring mangfoldighed, taler jo om, at man skal være opmærksom på den bagage man selv har med. Og hvad det er for en bagage, andre kan have med fra andre kulturer. Det gjorde jeg meget ud af det i starten, forsøgte at træde varsomt, analysere og ikke bare agere ud fra ryggraden' (Bilag 10: Interview 6).

I dette citat fremgår det tydeligt, at respondent 7 har gjort sig tanker om kulturforståelse og vigtigheden af at kende til sin egen kultur og den nye kultur, hvilket, som nævnt, er en af de tre dimensioner i definitionen på CQ (Plum 2007: 26). Viden om kultur har givet respondent 7 metoder til at håndtere uvante situationer, hvormed respondent 7 søger at tilpasse sig, for at agere mest effektivt og passende, hvilket er vigtige elementer i CQ (Plum 2007: 19).

Citat 11 – Du må ikke falde tilbage og bare forvente

Respondent 7 har yderligere udtalt nedenstående, som giver indblik i vigtigheden i at tage kommunikationsformen i betragtning i mødet med personer fra en anden kultur.

'Det sværeste er nok at huske dig selv på, at der er en kulturforskel. Analysere den måde du spørger på, du skal indarbejde, at der er den her kulturforskel. Nogle gange skal du tjekke på en anden måde. Du må ikke falde tilbage og bare forvente, at det betyder det samme' (Bilag 10: Interview 7).

Kommunikationen er, som Plum skriver, en handlingsdimension i form af både den verbale og nonverbale kommunikation (Plum 2007: 28). Den interkulturelle kommunikation bringer de to andre dimensioner i spil, da kommunikationen er det essentielle i samspillet mellem mennesker (Plum 2007: 29). Respondenten viser i ovenstående, at hun overvejer sin kommunikationsform afhængig af situationen og hvis budskabet ikke bliver forstået første gang, må nye metoder tages i brug for at udelukke mulige kultursammenstød i brug. Dette bringer derved Plums to andre dimensioner i spil, da respondenter for det første er nødt til at have kulturforståelse og derefter have modet til at ændre den danske kommunikationsform, som det interkulturelle engagement indebærer. Som beskrevet i kulturafrsnittet er både den kinesiske og vietnamesiske kultur præget af fokus på *facework* (Gesteland 2008: 149, Kemp 2009: 42) og et højt hierarki (www.geert-hofstede.com), hvorfor kommunikationsformen i de to kulturer er forskellig fra den danske. I

betragtningen af dette citat, samt citat 10, udviser denne udstationerede respondent i dette citat et højt niveau af CQ.

Citat 12 – Ikke den samme referenceramme

Følgende citat er et uddrag fra interviewet med respondent 8.

‘Man har ikke den samme referenceramme. Og det kommer bl.a. til udtryk i at man ikke har den samme humor, synes jeg’ (Bilag 10: Interview 8).

Citatet giver et billede af, at respondent 8 har gjort sig overvejelser om, at der er forskel på humor i dansk og vietnamesisk kultur, hvilket er et vigtigt element i forståelsen af, hvorfor personer fra de to kulturer agerer forskelligt (Plum 2007: 26). På baggrund af dette kan det vurderes, at respondent 8 besidder CQ. Dog giver denne respondent ikke udtryk for, hvorfor referencerammerne er forskellige, blot hvor det kommer til udtryk. En forklaring på hvorfor referencerammerne er forskellige, ville derimod vise, at respondenteren har kendskab til sin egen og den vietnamesiske kultur, men dette forekommer ikke i citatet. Citatet handler indirekte om interkulturel kommunikation i og med at respondenteren inddrager tanker om forskelligheden i rammerne for, hvad humor er i forskellige kulturer, men ikke forklarer hvor forskellighederne findes. Det kan derfor antages, at respondent 8 har gjort sig tanker om kommunikationsformen, da der kan være forskel på hvordan humoren kommer til udtryk, hvilket også er et tegn på CQ.

Citat 13 – Jeg er lidt skeptisk overfor det

Respondent 8 udtrykker i følgende citat, hvordan hun opfatter kulturforståelse.

‘Jeg har det bare svært med det der kulturforståelse. For jeg ved ikke hvordan, man kan gøre det operativt og brugbart. Så du kan godt høre, at jeg er lidt skeptisk overfor det’ (Bilag 10: Interview 8).

I dette citat giver respondent 8 udtryk for, at hun ikke ved, hvordan kulturforståelse kan bruges i arbejdet på repræsentationerne i KVN. Derved vidner citatet om, at denne respondent ikke forstår vigtigheden af kulturforståelse, og derfor formentlig ikke besidder interkulturelt engagement, da hun er forbeholden over for at forandre sig (Plum 2007: 22) og lære om kulturforståelse. Ud fra dette citat fremgår det, at respondent 8 kan højne sin CQ ved at øge sit interkulturelle engagement og sin kulturforståelse.

Citat 14 – Jeg har aldrig mødt en fornærmet vietnameser

De sidste tre citater kommer fra respondent 9.

‘Jeg vil sige det sådan, jeg har aldrig mødt [...] en vietnameser, som bliver dybt fornærmet [over hvad jeg har gjort eller sagt]’ (Bilag 10: Interview 9).

Dette citat bevidner om, at respondent 9 ikke har kendskab til den vietnamesiske kultur, hvor *face*, som tidligere nævnt har stor betydning (Gesteland 2008: 149, Kemp 2009: 42). Grundet *face* vil vietnameserne formentlig aldrig vise at de er blevet fornærmede (Ting-Toomey 1999: 38). Det kan dermed antages, at respondent 9 ikke kender til de forskelle, der eksisterer mellem sin egen og den vietnamesiske kultur. Citatet handler både om kulturforståelse og interkulturel kommunikation, da respondenten mangler forståelse for, hvordan der bør kommunikeres med vietnamesere (Plum 2007: 26 + 28). Desuden kan det antages fra citatet, at respondent 9 ikke har et ønske om at ændre sig for at tilpasse sig den vietnamesiske kultur og derved at agere mest effektivt og passende, hvilket er et klart billede på, at respondent 9 mangler interkulturelt engagement. Dermed fremgår ingen af aspekterne for CQ i dette citat.

Citat 15 – De andre

Respondent 9 kom ligeledes med følgende citat.

‘Nu vil jeg sige at jeg har set mange udlændinge ude også kollegaer. Der kan jeg se, at nogle har en facon, der ikke lige passer ind i en asiatisk kultur’ (Bilag 10: Interview 9).

Dette citat handler om det interkulturelle engagement og at have mod og indstilling til at forandre sig og tilpasse sig den anden kultur (Plum 2007: 22). Respondent 9 udtaler sig om andres niveau af CQ, hvorfor det kan antages, at respondenten kender til vigtigheden af at tilpasse sig og agere effektivt og passende i en ny kultur.

Citat 16 – En dynamisk verden

Følgende citat kommer ligeledes fra respondent 9 og er det sidste i analysen af de udstationerede medarbejderes CQ.

‘I en dynamisk verden i forhandlinger skal man have en tilpasningsevne, da verdenen ændrer sig hele tiden’ (Bilag 10: Interview 9).

Respondentens sidste citat handler ligeledes om det interkulturelle engagement og hvordan, det er vigtigt at udvikle sig og dermed kontinuerligt forbedre sin CQ, som Plum angiver (Plum 2007: 22). Det er dog bemærkelsesværdigt, at respondenten velvidende om, hvad CQ er, og i stand til at identificere dette hos andre, selv laver nogle basale fejl, såsom ikke at sætte sig ind i hvad *face* og *facework* betyder for vietnameserne. Han giver hverken i citat 14 eller 15 udtryk for overvejelser vedrørende egne handlinger i forbindelse med CQ. På baggrund af citaterne og det fulde interview (Bilag 10: Interview 9) vurderer vi, at respondenten besidder et niveau af CQ, som ligger under gennemsnittet, og der er plads til væsentlige forbedringer.

Opsummering af kulturel intelligens

Det kan udledes af analysen af de udstationerede medarbejderes CQ, at der er stor forskel på niveauet af CQ blandt de udstationerede medarbejdere, hvilket bekræfter vores indtryk efter interviewene med respondenterne. Dette kan skyldes deres erfaringsmæssige baggrund, så som uddannelse og antal af tidligere udstationeringer.

Vi vurderer på baggrund af analysen af CQ, at de udstationerede medarbejdere fra UM besidder et gennemsnitligt middel niveau af CQ i forhold til Plums definition af høj CQ (Plum 2007: 19). Dette niveau bevidner endvidere om at der er behov for kulturlæring blandt de udstationerede medarbejdere. Som teorien advokerer, kan CQ altid forbedres ved at opnå mere viden både i form af uddannelse, men ligeledes kan erfaring i henhold til samarbejde med personer fra andre kulturer forbedre en persons CQ. På baggrund af denne analyse vurderer vi, at der er plads til forbedringer hos de udstationerede medarbejdere.

Som nævnt skal denne analyse bruges til at fastsætte niveauet og dermed indholdet af undervisningen i henhold til kulturundervisningsprogrammet. Disse 16 citater er blot et udsnit af eksempler på de udstationeredes CQ, da vi grundet omfanget i specialet ikke kunne inddrage alle citater. Denne analyse skal derfor ses som et repræsentativt billede af niveauet af CQ hos udstationerede medarbejdere i UM.

7.2 Sammenfatning af del 4

Herunder vil vi opsummere analysen indeholdende egne oplevede situationer og observationer, behovet for kulturlæring, de udstationerede medarbejderes oplevede situationer, kategoriseringen af kulturaspekter samt CQ.

Som redegjort for har vi, på baggrund af antropologiske selvstudier påvist, at der er et behov for kulturlæring blandt UMs udstationerede medarbejdere. Dette understøttes af både de udstationerede og lokale respondenter, hvor det i behovsanalysen fremgår, at størstedelen mener, at der er et behov for kulturlæring. Gennem de udstationerede medarbejderes situationer har vi fået et indblik i de mest hyppige kulturforskelle, der har ledt til samarbejdsvanskeligheder eller misforståelser blandt de udstationerede og lokale medarbejdere eller samarbejdspartnere. Det er her udledt, at *face*, hierarki, kommunikationsformer og personlige relationer er de kulturaspekter, der har været mest iøjefaldende, og derved har vi vurderet, at disse skal indgå som temaer i kulturundervisningsprogrammet.

Yderligere har vi analyseret de udstationerede medarbejderes CQ for på denne måde at vurdere, hvor højt niveauet af undervisningen bør være. På baggrund af denne analyse har vi vurderet, at de udstationerede medarbejderes niveau af CQ er middel med plads til forbedringer.

Del 5

Kulturundervisningsprogram

8. Kulturundervisningsprogram

På baggrund af ovenstående analysedele og teorien om, hvorledes et kulturundervisningsprogram opbygges, vil vi i dette afsnit opbygge et konkret undervisningsprogram til kommende udstationerede medarbejdere fra UM, der skal til KVN.

Undervisning i kulturel viden menes at have signifikant indflydelse på udstationerede medarbejderes kulturelle kompetencer, selvom effekten heraf er svær at bevise (Gertsen et al. 2012: 69). Kulturundervisningen anses desuden for at have en positiv indflydelse på de kommende udstationerede medarbejderes evne til at tilpasse sig kulturen i KVN, og dermed har kulturundervisningen ofte en væsentlig betydning for succes af et interkulturelt samarbejde. Dette understreger nødvendigheden af et dybdegående og permanent kulturkursus som en del af førudsendelseskurserne hos UM.

Målgruppen for dette kulturundervisningsprogram er, som det fremgår i afsnit 1.1, de kommende udstationerede medarbejdere. Gruppen af de syv kommende udstationerede medarbejdere til KVN i 2013 (Bilag 7) kan derfor tænkes at have lige så stor variation i anciennitet, antal udstationeringer samt udepost, som det er tilfældet hos de ni forhenværende eller nuværende udstationerede respondenter fra HAN/HCMC/SH (Bilag 1).

Som det fremgår af analysen af de udstationerede respondenteres CQ, vurderes der, at disse besidder et middelniveau af CQ i forhold til Plums definition (Plum 2007: 19). Vi vurderer, at disse ni respondenter danner et repræsentativt billede af samtlige UM medarbejdere, der står over for en udstationering og at et undervisningsprogram skal opbygges i forhold til dette (Madsen 2011: 40). Vi finder, at vores undervisningsprogram er bygget op således, at det svarer til det gennemsnitlige niveau i analysen om de udstationerede medarbejderes CQ.

Tilrettelæggelsesmetode

Undervisningsprogrammet vil delvist være tilrettelagt efter den deduktive og induktive undervisningsmetode (Madsen 2011: 108-119), hvilket er for at gøre undervisning varieret og dermed opretholde kursisternes fokus.

Indhold

I løbet af undervisningen skal de kommende udstationerede medarbejdere forbedre deres interkulturelle kompetencer inden for dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur samt samspillet mellem den danske og nye kultur, således de kan begå sig passende og effektivt, da behovet for forbedring af kulturlæring fremgår af behovsanalysen i dette speciale (Madsen 2011: 30-31). I interviewene med de udstationerede

medarbejdere, gav otte ud af ni udtryk for, at de kunne se fordelene ved kulturundervisning (Bilag 10). Desuden spurgte vi de udstationerede medarbejdere, om de følte, at det vil give mening at få undervisning i dansk kultur (Bilag 2). Svarerne på dette spørgsmål varierede, da nogle kunne se vigtigheden af at kende til egen kultur, mens andre ikke kunne se relevansen. Respondent 4 gav udtryk for, at han kunne se fordelene ved dette. Dette kommer til udtryk i følgende citat fra respondent 4; *'Svaret på dit spørgsmål er et rungende "ja"'* (Bilag 10: Interview 4). En enkelt respondent fandt ikke undervisning i dansk kultur relevant; *'Nej, fordi der tror jeg ikke, at man kan generalisere så meget. [...] Men nej, jeg vil bestemt tage imod sådan et kursus i udenlandsk kultur, men dansk kultur, der tror jeg simpelthen, at jeg vil sige, at det ikke er sikkert, at det passer på den måde jeg agerer på.'* (Bilag 10: Interview 8). Det bør tilføjes, at respondent 8 ikke besvarede spørgsmålet om, hvad dansk kultur er (Bilag 10: Interview 8). Endnu en respondent havde svært ved at definere dansk kultur, som det kommer til udtryk i følgende citat: *'Den var svær. Næsten sværere end at snakke om andres. Det er jo ikke så specifikt, synes jeg. Der er selvfølgelig madkulturen med retterne.'* (Bilag 10: Interview 1). Som det fremgår af afsnittet om CQ, er det yderst vigtigt at have selvforståelse i egen kultur i forbindelse med at tilegne sig viden om en ny kultur, hvorfor vi finder det vigtigt at inddrage dansk kultur i undervisningsprogrammet. Samtidig gav størstedelen udtryk for, at de fandt undervisning i dansk kultur er relevant (Bilag 10). Af den årsag vil dansk kultur indgå som et separat punkt i vores kulturundervisningsprogram.

Varighed og udførelse

Det er vores vurdering, at det optimale kulturkursus vil strække sig over to dage hjemme i Danmark og en halv dag på repræsentationerne i KVN. Længden af undervisningsprogrammet bekræftes ligeledes af kulturspecialist Nilsen i følgende citat; *'Hvis jeg skal udføre træning til folk, som aldrig har boet i Asien før, så skal vi have to dage for, at det er optimalt'* (Bilag 10: Interview 11). I udførelsen af de ni kvalitative interviews (Bilag 10) spurgte vi til hvorledes respondenterne mener, at et kulturundervisningsprogram bør tage form. Størstedelen af de ni udstationerede medarbejdere mente, at *one-to-one sessions* ville være at foretrække, dog gav både de udstationerede medarbejdere og Keson udtryk for UMs begrænsede ressourcer i henhold til at øge indsatsen inden for kulturområdet. Majoriteten af de ni udstationerede respondenter ønskede, at kulturundervisningen skulle være komprimeret og afholdt tæt på afrejse (Bilag 10). Derfor foreslog nogle af de udstationerede medarbejdere, grundet manglende ressourcer og tidsbegrænsning inden afrejse, at gruppe sessions baseret på regioner kunne være en mulighed. Yderligere udtrykte flertallet et ønske om, at dele af undervisningen skulle foretages af en person fra KVN (Bilag 10), hvilket også fremgår af Nielsen måde at undervise i en ny kultur; *'Jeg har som regel en country specialist med.'* (Bilag 10: Interview 11). Desuden fremhæver Nielsen, at undervisningens troværdighed bliver styrket, hvis det er en underviser med rødder i den pågældende kultur. Undervisningsprogrammet vil være baseret

på den information om, at der er syv kommende UM medarbejdere, der skal udstationeres til KVN i 2013 (Bilag 7) samtidig med at det tilpasses niveauet af CQ.

Nedenfor er vores bud på et konkret undervisningsprogram baseret på resultaterne af specialets analyse, empiri og teori. Som det fremgik af Scheins definition af kultur, udvikler kultur sig over tid, hvorfor indholdet af undervisningsprogrammet løbende bør revideres (Cadle et al 2008: 374). Dette program bør sendes til kursisternes arbejdsmail inden undervisningen, således at de kommende udstationerede medarbejdere er bevidste om, hvilke punkter og temaer der vil indgå på undervisningsdagene, samt oplyse dem om tid og sted.

Program for kulturundervisningsdage

Mødested: Asiatisk Plads 2 i UMKCs undervisningslokale.

Dag 1

- 8.45 – 9.00: Registrering.
- 9.00 – 9.30: Præsentation af undervisere og deltagere.
- 9.30 – 10.30: Introduktion til kultur.
- 10.30 – 11.15: Hvad er dansk kultur?
- 11.15 – 12.15: Kulturel intelligens.
- 12.15 – 13.00: Frokost.
- 13.00 – 14.30: Konfucianisme – et grundlæggende element.
- 14.30 – 14.45: Kaffe og kage.
- 14.45 – 16.15: Hierarkiet betydning.
- 16.15 – 16.40: Quiz i dagens læring.
- 16.40 – 17.00: Opsamling på dagen.

Dag 2

- 09.00 – 10.30: Fordele ved personlige relationer.
- 10.30 – 10.45: Pause.
- 10.45 – 12.15: Vi kommunikerer alle forskelligt.
- 12.15- 13.00: Frokost.
- 13.00 – 14.30: Face og facework.
- 14.30 – 15.15: Dansker i ny kultur – en praktisk håndtering del 1.
- 15.15 – 15.30: Pause.
- 15.30 – 16.15: Dansker i ny kultur – en praktisk håndtering del 2.
- 16.15 – 17.00: Opsamling og evaluering på dag 1 og 2.

Dag 3

- 09.00 – 12.00: Denne dag vil vi mødes på videokonference, hvor I her har mulighed for at stille spørgsmål til underviserne om de kulturmøder I vil have oplevet de første uger. Desuden vil I også have mulighed for at dele jeres erfaringer med hinanden.

Figur 6 (Egen illustration)

I følgende del vil der være en gennemgang af undervisningsprogrammet, hvor vi skelner mellem temaer, hvilket er de kategoriseringer, der er udledt på baggrund af analysen og punkter, som består af yderligere viden af kultur, som vi finder nødvendigt for de kommende udstationerede medarbejdere at kende til. Disse uddybede punkter og temaer skal ses som guidelines til det, vi på baggrund af analysen i dette speciale vurderer, bør indgå i kulturundervisningen til de kommende udstationerede medarbejdere. Teorien i punkterne og temaerne vil ikke blive beskrevet i dybden, da indholdet i disse er baseret på teorien anvendt i specialet. Ligeledes vil cases ikke blive beskrevet, da disse fremgår af analysen af egne og de udstationerede medarbejders situationer. I udførelsen af kurset skal punkter og temaer gennemgås i detaljer for at kursisterne får udviklet deres kulturelle kompetencer og opnår den viden, der er nødvendig for at kunne begå sig på repræsentationerne i KVN. Nedenfor vil der forekomme en uddybelse af de punkter og temaer i undervisningsprogrammet, der har relevans for kulturundervisningen.

Dag 1.

Præsentation: Den danske underviser, med relevant undervisningsbaggrund, præsenterer sig selv og uddyber i denne forbindelse erfaring inden for kulturområdet. Dette gøres for at fastslå overfor kursisterne, at underviseren har de fornødne kompetencer til at kunne undervise i interkulturalitet og kulturen i KVN. Herefter præsenterer kursisterne sig og angiver, hvilken repræsentation de skal ud til, samt hvilken position de er blevet tildelt på deres kommende udstationering. Formålet med præsentationen er, at gruppen opnår brugbar information om hinanden. Dette vil være medvirkende til at skabe et stærkere netværk mellem de kommende udstationerede medarbejdere, hvilket de kan gøre brug af i deres arbejde på udeposterne. På denne måde får underviseren samtidig sat ansigt på navnene på deltagerlisten. Underviseren bør gøre opmærksom på overfor kursisterne, at spørgsmål undervejs er velkomne, men at der desuden vil være en "p-plads" på et whiteboard til at "parkere" de spørgsmål, der skulle dukke op under gennemgangen af punkterne og temaerne (Madsen 2011: 171).

Introduktion til kultur: Formålet med dette tema er, at kursisterne skal reflektere over begrebet kultur, inden mere komplekse kulturbegreber bliver gennemgået i dybden. Derfor vil temaet begynde med en dialog og diskussion om, hvordan kursisterne definerer kultur. Dette vil medvirke, at kursisterne selv gør sig tanker om, hvad kultur er. Tankerne fra denne diskussion vil blive noteret på

et whiteboard, som vil blive holdt op mod en efterfølgende teoretisk gennemgang. Den teoretiske gennemgang vil blive udført af underviseren ved brug af slideshow, hvor Scheins definition af kultur og isbjergmodellen vil indgå (Cadel et al 2008: 374, Figur 2). Dette punkt vil være en blanding af den induktive og deduktive metode for at få kursisterne til at deltage aktivt (Madsen 2011: 118).

Hvad er dansk kultur?:

Temaet om dansk kultur skal medvirke til, at kursisterne reflekterer over den danske kultur, samt at skabe en bevidsthed om deres egen kulturelle baggrund i form af anskuelser og værdier (Schein 2010: 24). Derfor vil kursisterne modtage en refleksionsopgave (Madsen 2011: 240). Denne opgave vil være bygget på Scheins isbjerg (Figur 2), hvor kursisterne skal overveje, hvordan den danske kultur kan illustreres ud fra denne model. Efterfølgende vil der være en opsamling af refleksionsopgaven på whiteboard i form af et fælles "isbjerg", hvor alles tanker bliver noteret for at skabe dialog og diskussion om dette. Herefter vil et slideshow følge hvor den danske kultur blive gennemgået ved hjælp af Gestelands karakterisering af danskernes forretningsadfærd (Gesteland 2008: 290). Dette er ligeledes en kombination af den induktive og deduktive undervisningsmetode, hvilket betyder, at kursisterne deltager aktivt i undervisningen og dermed huskes undervisningsindholdet bedre (Madsen 2011: 109).

Kulturel intelligens:

Punktet "kulturel intelligens" er inddraget i undervisningsprogrammet for at kursisterne kan opnå selvindsigt i deres egen CQ, for dermed at kunne tilpasse sig og agere effektivt og passende i arbejdet på repræsentationerne (Plum 2007: 19). Yderligere er formålet med undervisningen at forbedre UMs kommende udstationerede medarbejderes CQ, samt give dem indblik i de tre dimensioner illustreret i figur 3, for at skabe en dybere forståelse af de kulturelle mekanismer. Viden om CQ skal formidles gennem et foredrag med tilhørende slideshow udført af underviseren for at opnå en dyb og bred viden om dette. Denne undervisningsform er derfor udført udelukkende gennem den deduktive undervisningsmetode.

Undervisning af følgende temaer og punkter vil blive foretaget af tre undervisere, både den danske underviser, som har gennemgået ovenstående punkter, samt to lokale fra henholdsvis Kina og Vietnam, bosat i Danmark. Dette er for at give kursisterne den bredest mulige viden om dansk, kinesisk og vietnamesisk kultur, da de tre undervisere kan supplere hinanden i forhold til kulturelle forhold samt skabe troværdighed i undervisningen (Bilag 10: Interview 11, Madsen 2011: 283).

Konfucianisme:

Konfucianisme anses for at være en del af kernen i kinesisk og vietnamesisk forretningsadfærd (Fang 1999: 184, Bordeaux 2010: 332), hvorfor dette er første punkt om kinesisk og vietnamesisk kultur i undervisningsprogrammet. Konfucianisme kan beskrives som bestående af seks kerneværdier; vigtigheden af moral, forholdet mellem mennesker og dermed personlige relationer, familieorientering, respekt for alder og hierarki, undgåelse af konflikter og behov for harmoni, samt bevaring af *face* (Fang 1999: 109). Disse kerneværdier er ligeledes et gennemgående aspekt i størstedelen af analysen af egne og de udstationerede medarbejders situationer, samt de lokale medarbejders beskrivelse af kinesisk og vietnamesisk kultur. Vi vurderer derfor, at viden om konfucianisme er et grundlæggende element for at kende til kulturen i KVN, hvorfor vi ønsker at indlede undervisningen om kulturen i KVN med dette. Der vil blive afholdt et dybdegående foredrag om temaet af underviserne fra KVN, da konfucianisme er kompleks, og derved kan påkræve undervisere med rødder fra kulturer indeholdende konfucianisme. Dette skyldes, at den danske kultur ikke består af de samme kerneværdier (Fang 1999: 108). Ligeledes vil også konfucianisme blive gennemført ved hjælp af den deduktive undervisningsmetode.

Hierarkiets betydning:

Som det fremgår af kategoriseringerne i figur 5, er hierarkiet vigtigt at kende til, da dette har været et gennemgående tema i situationerne i analysen. I kategoriseringen fremgår otte underpunkter, underviseren skal inddrage i kulturundervisningen. Disse er; generelle spilleregler, harmoni, status, respekt, *achievement* vs. *ascription*, *power distance*, lederrolle og beslutningsproces. Formålet med undervisningen i dette

tema er derfor at give de kommende udstationerede medarbejdere viden om dette, således at de kan undgå nogle af de kulturelle sammenstød, der kan opstå mellem det horisontale danske hierarki og det vertikale hierarki i KVN (www.geert-hofstede.com). Underviserne bør gennemgå dette tema ved hjælp af cases fra den virkelige verden. Her kan situation 5 af egne oplevelser anvendes i undervisningen da denne bærer præg af vigtigheden af at kende til hierarkiets betydning. Desuden kan situation 4, 6 og/eller 14 fra analysen om de udstationerede medarbejders oplevelser af samme årsag inddrages. Ydermere indgår dialog, hvilket vil blive brugt til at identificere de områder, kursisterne foretrækker at få dybere indsigt i. Undervisningen om hierarkiets betydning vil blive udført både gennem den deduktive og induktive undervisningsmetode, da en blanding af disse vil skabe variation i undervisningen.

Quiz i dagens læring:

Næste punkt vil være en quiz i dagens læring, hvor kursisterne hver især vil få mulighed for at afprøve deres viden og evt. supplere hinanden. Formålet med quizen er lave en opsamling på dagens temaer og punkter. Denne induktive undervisningsmetode vil være medvirkende til, at de kommende udstationerede medarbejdere danner et billede af, hvilken viden eller manglende viden de har (Madsen 2011: 229). På baggrund af del 3 og 4 i specialet, vurderer vi, at følgende syv spørgsmål dækker punkter og temaer på dag 1.

1. *Hvad er et eksempel på andet lag i Scheins isbjerg i KVN?*
2. *Hvad er et eksempel på tredje lag i Scheins isbjerg i den danske kultur?*
3. *Hvad gør danske forretningsfolk som regel før forhandlinger?*
 - a. *Fokuserer på gode personlige relationer.*
 - b. *Fokuserer på et godt produkt.*
4. *Hvordan er danskernes kommunikationsform sædvanligvis?*
5. *Hvilke tre dimensioner er elementære for at opnå høj CQ?*
6. *Hvilke seks kerneværdier indgår i konfucianisme?*
7. *Hvad er de generelle spilleregler for hierarki i KVN?*

Opsamling på dagen:

Under dette punkt vil svarene på quizzen blive gennemgået således, at kursisterne kan vurdere, hvor meget af undervisningsindholdet de kan huske. Yderligere vil de "parkerede" spørgsmål blive gennemgået. Slutteligt vil der blive opridset hvilke punkter og temaer, der vil blive gennemgået på dag 2.

Dag 2.

På denne undervisningsdag vil alle tre undervisere være til stede hele dagen.

Fordele ved personlige relationer: I figur 5 fremgår det desuden, at personlige relationer er væsentlige at kende til, når UMs kommende udstationerede medarbejdere skal til KVN. Personlige relationer har gentagende gange været udslagsgivende i egne og de udstationeredes situationer, da forholdet til dette aspekt i den danske kultur er væsentlig forskellig fra det forhold, der typisk er til personlige relationer i KVN. I kategoriseringen fremgår det, at der er syv underpunkter i dette tema, som underviseren skal inddrage i undervisningen. Disse er *in-group* vs. *out-group*, *reciprocitet*, *paternalisme*, *specific* vs. *diffuse*, *guanxi* og netværk samt *individualism* vs. *collectivism*. Endnu et punkt, der er vigtigt at kende til, er nepotisme. Dette har dog ikke gjort sig udslag i egne eller de udstationerede medarbejders situationer, men er inddraget i dette tema for at give de udstationerede medarbejdere en idé om, at nepotisme kan forekomme i KVN. Formålet med undervisning i dette tema er at lære de kommende udstationerede medarbejdere vigtigheden af personlige relationer, når de samarbejder med personer fra KVN. På dag 1 lærer kursisterne at personlige relationer er et fællestræk i den kinesiske og vietnamesiske kultur gennem punktet konfucianisme (Cadle et al 2008: 374). Dette tema skal starte med en dialog og diskussion om, hvad personlige relationer betyder for kursisterne, hvilket skal give dem et indblik i temaet "personlige relationer". Dette skal hjælpe dem i næste del af temaet, som vil bestå af en gennemgang af cases fra den virkelige verden, som de selv skal være med til at analysere. Situation 1 fra egne oplevelser samt situation 2, 10, 12 og/eller 15 fra de udstationerede medarbejdere kan inddrages i dette tema, da alle fem indikerer

vigtigheden af at have personlige relationer i KVN. Hermed vil dette tema blive gennemgået ved hjælp af den induktive undervisningsform, da kursisterne selv skal gøre rede for problemstillingen.

Vi kommunikerer alle forskelligt: Temaet om kommunikationsformer er inddraget i undervisningsprogrammet, da vi i vores analyse i dette speciale, har fundet frem til den store vigtighed af, at kursisterne lærer om dette. Dette skyldes, at måden at kommunikere på i kulturen i Danmark er væsentlig forskellig fra måden i kulturen i KVN, hvilket ligger til grund for, at kommunikationsformer er inddraget i kategoriseringsfigur 5. Under kommunikationsformer vil følgende punkter derfor indgå i undervisningen; indirekte vs. direkte kommunikation, *high-* vs. *low-context*, og *feminin* vs. *masculine*. Underviseren bør gøre det klart for kursisterne, at *face* vil blive gennemgået separat i undervisningens næste tema, selvom dette også påvirker kommunikationen. Formålet med undervisningen i kommunikationsformer er, at give kursisterne indblik i, hvordan misforståelser i kommunikationen kan undgås. Underviserne skal starte dette tema med et teoretisk foredrag om de tre underpunkter på et slideshow, således at kursisterne opnår viden herom. Derefter inddrages billeder, som fremgår af figur 7, for at illustrere, hvordan forskellene kommer til udtryk i praksis. Herefter vil der blive fremlagt cases fra virkeligheden, hvormed der kan skabes en diskussion af emnet. Af cases fra virkeligheden kan inddrages situation 1 og/eller 2 af egne oplevelser samt situation 1, 3 og/eller 7 fra de udstationerede medarbejders. På denne måde indgår både den deduktive og induktive undervisningsmetode således at kursisterne får både den teoretiske viden og en praktisk forståelse af et kompleks kulturaspekt (Madsen 2011: 110).

Figur 7 – Illustrationer fra www.cultureresourcecentre.com.au

Face og Facework:

Ud fra figur 5 og temaet om kommunikationsformer fremgår det, at *face* og *facework* er et vigtigt aspekt at kende til, når der samarbejdes eller gøres forretning med personer fra KVN. Kursisterne har på dag 1 fået en introduktion til *face* i afsnittet om konfucianisme, men en grundlæggende viden om *face* og *facework* (Ting-Toomey 1999), brugen af ordet "ja" samt konfliktundgåelse kræver en uddybelse. Underviserne vil derfor begynde med en dybere teoretisk gennemgang af temaet og derefter inddrage cases. I dette tema kan benyttes situation 3 og/eller 4 fra egne oplevelser samt de udstationerede medarbejders situationer 10 og/eller 12, da disse fire alle berører sig på enten konflikthåndtering, kritik af medarbejdere, indrømmelse af fejl fra den lokale medarbejders synsvinkel samt brugen af ordet "ja". Første del af dette tema vil blive gennemgået ved hjælp af den deduktive undervisningsmetode i form af en teoretisk gennemgang (Madsen 2011: 109), da vi vurderer, at *face* og *facework* er et komplekst tema. Den anden del af undervisningen vil tage sig form i den induktive undervisningsmetode, hvor kursisterne deltager aktivt, da vi vurderer indholdet til at være yderst vigtigt grundet antallet af situationer, der indeholder *face* og *facework*.

Dansker i ny kultur – del 1:

I dette punkt skal kursisterne deltage i et situationsspil, hvor de bør tage udgangspunkt i den viden, de har tilegnet sig i de foregående punkter og temaer. Punktet "Dansker i ny kultur" skal være med til at teste nogle af de teknikker, de kommende udstationerede medarbejdere har opnået i løbet af kurset og muligvis kan støde på i deres arbejde i den kinesiske og vietnamesiske kultur. Situationsspillet skal være med til at teste, om kursisterne kan bruge den viden de har tilegnet sig i virkelighedstro situationer, træne brugen af det tillærte stof i virkelighedstro situationer, skabe erkendelser af styrker og udviklingsmuligheder i givne situationer samt belyse mulige løsninger på disse situationer (Madsen 2011: 195). De syv kursister bliver delt i to hold, hvor fire er aktører og tre er observatører. Optimalt vil de fire aktører melde sig frivilligt, dog kan underviserne risikere selv at skulle udpege aktørerne, hvilket skal

ske med nøje overvejelse for at udvælge de rette grupperinger (Madsen 2011: 200). Førnævnte er en måde til at få kursisterne til arbejde sammen på, og dermed komme frem til gode råd og løsninger. I første del af temaet "Dansker i en ny kultur" vil kursisterne modtage oplysninger og blive instrueret i temaets indhold. Dette indebærer en klar beskrivelse af situationen, aktørernes og observatørernes opgaver, hvor fokus skal være i øvelsen, hvordan feedback-forløbet vil foregå efterfølgende samt hvordan situationsspillet bliver udført i plenum (Madsen 2011: 200). Instruktionerne vil blive uddelt på skrift. Herefter skal aktørerne planlægge deres fremførelse af situationen. Eksempler på situationer kunne tænkes at omhandle en dansker, der ikke overholder det hierarki, som eksisterer i KVN eller en dansker som ikke forstår, hvordan denne bør kommunikere med de lokale medarbejdere og samarbejdspartnere. Imens aktørerne forbereder sig, bør observatørerne gøre sig tanker om, hvilket aspekter de finder, er de vigtigste, der bliver formidlet i situationsspillet. Observatørerne vil modtage en tilbagemeldingsblanket, hvor de skal tage stilling til aktørernes evne til at formidle fakta samt virkningen af situationsspillet (Madsen 2011: 203). Dette punkt vil blive udført ved hjælp af den induktive undervisningsform.

Dansker i ny kultur – del 2:

Under fremførelsen af situationsspillet skal observatørerne notere sig stikord (Madsen 2011: 203), så de efter fremførelsen kan underbygge deres tilbagemelding om aktørernes evne til at formidle fakta samt hvorvidt aktørerne fokuserede på rette områder. Herefter bør alle kursisterne og underviserne konkludere situationsspillet i plenum, det er her vigtigt, at underviserne fra KVN giver feedback. De skal udlede, hvad der var let og svært at illustrere gennem situationsspillet, hvilket kan give kursisterne et indblik i, hvordan kulturmøder vil være i virkeligheden samt en indikation af vigtigheden af at kende til den kultur, de som kommende udstationerede medarbejdere skal interagere i på deres udeposter. Slutteligt vil deres opsamling af situationsspillet give underviserne en indikation af de punkter og temaer kursisterne finder sværest. Disse kan give underviserne et billede af, hvad der skal

indgå i den efterfølgende opsamling af kurset. Dette punkt vil ligeledes blive udført ved hjælp af den induktive undervisningsmetode, for at aktivere kursisterne og medvirke til at de vil huske stoffet bedre (Madsen 2011: 110).

Opsamling på dag 1 og 2:

Under dette punkt vil underviserne kort gennemgå de punkter og temaer, som har været en del af kulturundervisningen begge dage. Igen vil "parkerede" spørgsmål fra dag 2 blive gennemgået. Yderligere vil der være mulighed for at stille spørgsmål og reflektere overkursets indhold i plenum. Kursisterne vil blive bedt om at udarbejde en refleksionsopgave, hvor de bedes notere kulturmøder og kultursammenstød samt erfaringer i løbet af deres første uger på udeposten, til brug på kursets tredje dag (Madsen 2011: 239).

Dette punkt vil ligeledes blive udført ved hjælp af den induktive undervisningsmetode for at aktivere kursisterne og medvirke til, at de vil huske stoffet bedre. Kursisterne vil få udleveret en referenceliste til yderligere litteraturstudier, som vil være udarbejdet på baggrund af de valgte kulturteoretikere i specialet. Således kan de kommende udstationerede medarbejdere selv følge op på eventuelle interesseområder. Slutteligt vil kursisterne modtage et evalueringsskema på deres arbejdsmail, således at underviserne og UMKC har mulighed for at få feedback samt forbedre eventuelle punkter og temaer. Desuden vil dette give underviserne en ide om hvilke områder, der er brug for at blive uddybet, hvilket kan blive anvendt i fastsættelsen af dagsordnen på dag 3.

Dag 3.

På dag 3, som vil finde sted på udeposten, vil refleksionsopgaven fra dag 2 blive gennemgået over videokonference, da dette er en effektiv og besparende måde at afholde en opfølgning (Gertsen et al. 2012: 70). Yderligere vil kursisterne have mulighed for at stille spørgsmål til underviserne om de kulturmøder, de har oplevet, samt dele erfaring fra de første uger på udeposten.

Dette kulturundervisningsprogram vil danne rammerne for vores anbefaling af, hvordan UMKC bør udføre kulturundervisningen af medarbejdere forinden udstationering til KVN. Dette undervisningsprogram finder

vi fyldestgørende, hvor muligheden for at inddrage den induktive undervisningsmetode, gør at de kommende udstationerede medarbejdere danner sig et solidt vidensgrundlag inden for kulturområdet. Dette vil kun være muligt grundet den tidsramme, vi har fastsat for kulturkurset, i forhold til UMKCs retningslinjer for implementering af deres kulturkursus i 2013.

Del 6

Konklusion

9. Konklusion

På baggrund af analyseresultaterne i specialet konkluderer vi, at der er et behov for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere, da forskellene mellem den danske og kinesiske/vietnamesiske kultur er markante. Vi anbefaler, at behovet for kulturlæring skal dækkes ved hjælp af et obligatorisk og permanent kulturundervisningsprogram af to en halv dags varighed, således at UM kan forberede deres medarbejdere bedst muligt forinden udstationering til KVN.

Formålet med dette speciale har været at undersøge, hvorvidt UMs udstationerede samt lokale medarbejdere på repræsentationerne i HAN/HCMC/SH, som vi, finder, at der eksisterer et behov for kulturlæring til de kommende udstationerede medarbejdere på lederniveau. Desuden har formålet været at belyse de kulturforskelle, der har størst indflydelse på kulturmødet i arbejdet på repræsentationerne og derved ligger til grund for behovet om kulturlæring.

Specialet indeholder fem analysedele. Behovsanalysen bevidnede om, at de udstationerede og lokale medarbejdere ligeledes fandt, at der er behov for kulturlæring blandt de kommende udstationerede medarbejdere. Da vores antagelse om et behov for kulturlæring blev bekræftet, ønskede vi at undersøge, hvad der ligger til grund for selve behovet. Analysen af egne og de udstationerede medarbejders oplevelser påviste, at *face*, hierarki, kommunikationsformer og personlige relationer er de primære kulturtræk, der som regel er skyld i de største kultursammenstød, da disse gik igen i flere af situationerne. Yderligere kommer disse kulturtræk til udtryk i den valgte kulturteori. Herefter vurderede vi, ud fra definitionen af CQ samt de tre grundlæggende dimensioner; kulturforståelse, interkulturelt engagement samt interkulturel kommunikation, at de udstationerede medarbejdere besidder et middelniveau af CQ, hvorfor indholdet af vores kulturundervisningsprogram svarer til dette. Med udgangspunkt i analysen opbyggede vi et kulturundervisningsprogram, der indeholder de kulturelle aspekter, punkter og temaer, som vi finder nødvendige for at forberede UMs kommende udstationerede medarbejdere bedst muligt på de kulturmøder, de vil have i deres arbejde på repræsentationerne i KVN.

Et obligatorisk dybdegående kulturundervisningsprogram, som vi anbefaler og har udarbejdet i dette speciale, vil medvirke, at nogle af de gængse kultursammenstød og misforståelser kan undgås, og dermed lette samarbejdet mellem de udstationerede og lokale medarbejdere samt eksterne samarbejdspartnere.

Kulturundervisningsprogrammet skal forberede de kommende udstationerede medarbejdere således, at de med forbedrede kulturelle briller og en højnet CQ, kan agere mest passende og effektivt i deres arbejde på repræsentationerne i KVN, hvilket UM, som Danmarks ansigt udadtil, kan drage nytte af. På det grundlag finder vi ikke, at UMs valgfrie ét-dags kulturkursus eller to halvdags kulturkurser inklusiv en sprogblok (Bilag

10: Interview 10) er tilstrækkelig for at opnå den viden, der er behov for ved udstationering til andre kulturer, som den kinesiske og vietnamesiske. På baggrund af analysen finder vi, at det udarbejdede kulturkursus formår grundet den fastsatte tidsramme at dække de mest betydningsfulde og iøjefaldende kulturaspekter, der eksisterer mellem kulturen i Danmark og KVN. Derfor konkluderer vi, at et dybdegående, obligatorisk og permanent kulturundervisningsprogram, som udarbejdet i dette speciale, vil være det mest frugtbare for UM og deres kommende udstationerede medarbejdere.

10. Perspektivering

I dette afsnit vil yderligere forskningsområder i relation til UM, kulturlæring og viden om kulturelle aspekter blive belyst, eftersom dette speciale åbner op for øvrige undersøgelser.

Når der gøres forretning i udlandet, er kendskab til den nye kultur essentiel for at opnå succes. Kulturundervisningsprogrammet i specialet er udarbejdet til UMs udstationerede medarbejdere, der skal til KVN. Som Danmarks ansigt udadtil, mener vi dog ikke, at det blot er UMs kommende udstationerede medarbejdere, der skal til KVN, som kan have gavn af et sådan kulturkursus. Derfor anbefaler vi, at UM fokuserer på kulturlæring til de medarbejdere, som skal udstationeres til kulturer, der adskiller sig fra den danske. Hvis dette realiseres bør indholdet af det udarbejdede kulturkursus i dette speciale tilpasses den enkelte kultur. Formålet med dette vil være at forberede de kommende udstationerede medarbejdere bedst muligt på kulturmødet på de respektive repræsentationer. Undervisningen i CQ og dansk kultur bør være et fast element uanset destination, da det vurderes, at viden om dansk kultur altid vil gavne de udstationerede medarbejders uanfægtet destination.

Desuden finder vi, at det kunne være frugtbart for UM at tilbyde de lokale medarbejdere på repræsentationerne kurser i viden om kulturelle aspekter. Et sådan kursus bør indeholde punkter og temaer vedrørende kulturel viden, heriblandt viden om egen og dansk kultur samt give dem et indblik i CQ.

Yderligere kan kulturundervisningskurset med fordel anvendes af danske internationale organisationer, hvis medarbejdere enten skal udstationeres til KVN eller har tæt samarbejde med personer fra KVN. Dog bør kulturundervisningsprogrammet tilpasses den kontekst organisationen befinder sig i.

11. Litteraturliste

- Andersen, I. (2010). *Den skinbarlige virkelighed* (3. udgave). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Arbnor, Ingemann & Bjerke, Björn. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Sverige: Studentlitteratur, Lund.
- Bee, C. G. (1996). *The psychology of Chinese negotiation* Wiltshire.
- Bourdeaux, P., Willaime, J., & Tran, V. T. (2010). A breath of atheism in religious Vietnam. *Social Compass Peer Reviewed*, 57(3): SAGE Publications
- Brahm, L. (2003). *When yes means no (or yes or maybe). How to negotiate a deal in china*. USA: Tutte Publishing.
- Browayes, Marie-Joëlle & Price, Roger. (2008). *Understanding cross-cultural management*
- Cadle, James og Yeates, Donald. (2008). *Project management for information systems* (5. udgave.) Harlow Pearson.
- Doucet, M. (2008). What part of yes don't you understand? *Mechanical Engineering* (November udgave).
- Fang, T. (1999). *Chinese business negotiating style*. USA: Sage Publications.
- Fang, T. (2006). From onion to ocean. *International Studies of Management and Organization*, 35(4), 71-90.
- Føllesdal, Dagfinn, Ealløe, Lars og Elster, Jon. (1999). *Politikens bog om moderne videnskabsteori* (1. udgave) Politikens Forlag A/S.
- Gertsen, Martine C., Søderberg, Anne-Maria & Zølner, Mette. (2012). *Global collaboration: Intercultural experiences and learning*. England: Palgrave MacMillan.
- Gesteland, R. (2008). *Cross-cultural business behavior* (4. udgave). Danmark: Copenhagen Business School Press.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture* (2. udgave). USA: Anchor Books.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences - comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. udgave). USA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2013). National cultures. Hentet marts -maj, 2013, www.geert-hofstede.com
- Kemp, F. D. (2009). Saving face - understanding conflict in multicultural organizations. *Industrial Engineer*, 41(5), 39.
- Kvale, S. (2004). *Interview* (11. udgave). København K: Hans Reitzels Forlag.

- Langergaard, Louise Li, Rasmussen, Søren Barlebo, Sørensen, Asger. (2006). *Viden, videnskab og virkelighed*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Madsen, E. T. (2011). *Sikker vej til læring. En praktisk håndbog til undervisere*. København: Gyldendal A/S.
- McConnell, J. H. (2012). *How to identify your organization's training needs: A practical guide to needs analysis*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM.
- Meyer, K. E., Tran, Y. T., & Nguyen, H. V. (2006). Doing business in Vietnam. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 263-290.
- Plum, E. (2007). *Kulturel intelligens* (1. udgave). Danmark: Børsens Forlag A/S.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. udgave). USA: Jossey-Bass.
- Smith Jr., E. D., & Pham, C. (1996). Doing business in Vietnam: A cultural guide. *Business Horizons*, 39 (3), 47.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communication across cultures*. USA: The Guilford Press.
- Trompenaas, Fons & Woolliams, Peter. (2003). *Business across cultures* (Chichester) Capstone Publishing Ltd.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2009). *Riding the waves of culture* (2. udgave). London: Nicholas Brealy Publishing.
- Udenrigsministeriet. (2013). Danmark i Kina. Hentet april/maj, 2013, from www.kina.um.dk
- Udenrigsministeriet. (2013). Danmark i Vietnam. Hentet april/maj, 2013, from www.vietnam.um.dk
- Udenrigsministeriet. (2013). Udenrigsministeriet. Hentet april, 2013, from www.um.dk
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy. the cultural basis for 'paternalistic headship' among overseas Chinese. *Organization Studie*.

Executive summary

Well-prepared staff is a need for the Danish Ministry of Foreign Affairs when posting staff to their representations in China and Vietnam, as the posted staff will face a significantly different culture during their stays.

During our internships in China and Vietnam respectively at the Royal Danish Consulate General Shanghai and at the Embassy of Denmark in Hanoi in close collaboration with the Danish Economic and Commercial Office in Ho Chi Minh City we observed cultural clashes between the Danish diplomats and the local employees working at these representations. This led us to the conclusion that there is a need for cultural learning amongst the posted staff employed by the Danish Ministry of Foreign Affairs. Therefore, the aim of this thesis is to identify whether posted and local staff at the representations in Hanoi, Ho Chi Minh City and Shanghai also finds, that there is an existing need for cultural learning and how this gap can be fulfilled by educating the future posted staff within the field of cultural learning. On the basis of our experiences obtained during our internships, we found that there is a need for developing a cultural learning education program.

The results of this thesis are based on a thorough analysis of empirical data as well as relevant theories. The respondents included in this thesis originate from Denmark, China or Vietnam. Our chosen researched method is the inductive method as we mainly base our analysis on our own and posted staff's experiences and observations and thereafter apply our chosen cultural theories. This thesis emerges from a social constructivist perspective with an interpretive approach, which is essential for the applied methodology.

The first part of thesis analyzes the need for cultural learning from the posted and local staff's points of view and is based on the needs analysis theory by McConnell, Professor at Michigan State University. The analysis of the empirical data demonstrates that posted and local staff supports our assumption regarding the need for cultural learning within the Ministry of Foreign Affairs. The empirical data also demonstrates that the majority of posted staff has experienced cultural clashes with local employees or local business partners where cultural knowledge would have been beneficial.

Following the first part is an analysis elaborated in order to identify which cultural differences that has had the biggest impact on the collaboration and thereby caused most of the cultural clashes. The next part of the analysis is based on our own observations, empirical data retrieved from the interviews with the posted staff as well as the theories from Fang, Gesteland, Hofstede, Schein, Trompenaars, and Ting-Toomey, which form our theoretical foundation. The observed cultural differences, which exist according to our thesis, have been categorized into four themes by including the empirical data from the

qualitative interviews with posted staff as well as the quantitative questionnaire with the local staff at the representations. The categories function as the main content of the cultural learning program within the Chinese and Vietnamese cultures. These four themes are; hierarchy, face, ways of communicating and the importance of one's network.

Based on the theory of Plum and the empirical data an analysis of the level of cultural intelligence amongst the posted staff has been completed in order to determine the level of the educational program.

Lastly, the cultural learning program is structured on the theory from Madsen. The cultural learning program is comprised of the research results from the categorization of cultural differences and the level of cultural intelligence. Based on our results we recommend that the Danish Ministry of Foreign Affairs implement a permanent, mandatory two and a half day cultural learning program for future posted staff, as we find this fruitful for the Ministry as they represent Denmark around the world.