

Danske kulturbarrierers betydning for virksomhederne

Af Søren Askegaard, Martine Cardel Gertsen & Tage Koed Madsen

F.eks. er der ikke noget mere dansk end at sidde på en uendelig slette midt inde i Mongoliet og gnaske en dansk spegepølse i sig.

H.K.H. Kronprins Frederik

Resumé

Igennem de senere år har der været en del debat om kulturforskellenes betydning, når danske forretningsfolk arbejder internationalt. Derfor har vi fundet det interessant at undersøge, om det er muligt at identificere særlige karakteristika ved den danske kultur, der kan virke som barrierer i en international forretningsammenhæng. Til det formål har vi analyseret og sammenstillet resultaterne af en række af de nyeste undersøgelser, der belyser dette emne. Undersøgelserne er meget forskellige både med hensyn til indfaldsvinkel og metode, men alligevel var resultaterne på mange områder sammenfaldende. På den baggrund er vi i stand til at opstille nogle typiske danske kulturtræk og diskutere deres praktiske betydning.

1. Indledning

Kultur har traditionelt været den oversete faktor i international markedsføring. Selvfølgelig har kulturelle faktorer altid været relevante for international forretningsamkvem, men i det omfang deres betydning overhovedet har været erkendt, har inddragelsen af disse faktorer typisk været baseret på intuition og førstehånds-erfaring med konkrete fremmede kulturer. Det har ofte været tilstrækkeligt, og er det stadig i en del sammen-

hænge, men behovet for en øget og mere dybtgående forståelse er stærkt voksende.

I dag erkendes det, at enhver virksomhed på såvel hjemmemarkedet som på fremmede markeder må operere i kulturelle omgivelser. Virksomhederne må kunne forstå og forholde sig til disse for strategisk og taktisk at kunne fastslå de muligheder og trusler, som de kulturelle sammenhænge indebærer, samt blive klar over egne stærke og svage sider i forhold til givne kulturelle miljøer. Den eksplosivt stigende internationalisering af markederne og af virksomhedernes indbyrdes relationer forstærker blot nødvendigheden af at tage højde for kulturelle faktorer. Omfang, intensitet og varighed af de internationale handelsforbindelser nødvendiggør mere systematiske overvejelser om kulturelle faktoreres indvirkning på international ledelse og markedsføring generelt.

Det bliver derfor nødvendigt at analysere kulturforskelle og, i ledelses- og markedsføringsmæssig henseende, at fastlægge de faktorer eller dimensioner, hvor interkulturelle forskelle bliver afgørende for tilpasningen af virksomhedernes handlingsplaner. Interessen for sådanne studier stiger da også til stadighed. Her støder man imidlertid på et problem. Kulturanalyse er ganske vist et traditionelt antropologisk og etnologisk »fagområde«, men der hersker langt fra nogen enighed om, hvordan begrebet »kultur« kan defineres og endnu mindre om, hvordan det kan studeres. Ingen videnskabelig disciplin tilbyder en »færdigsyet« kulturanalytisk tilgang.

Kroeber og Kluckholm (1952) var de første,

Danske kulturbarrierers betydning for virksomhederne

Af Søren Askegaard, Martine Cardel Gertsen & Tage Koed Madsen

F.eks. er der ikke noget mere dansk end at sidde på en uendelig slette midt inde i Mongoliet og gnaske en dansk spegepølse i sig.

H.K.H. Kronprins Frederik

Resumé

Igennem de senere år har der været en del debat om kulturforskellens betydning, når danske forretningsfolk arbejder internationalt. Derfor har vi fundet det interessant at undersøge, om det er muligt at identificere særlige karakteristika ved den danske kultur, der kan virke som barrierer i en international forretningsammenhæng. Til det formål har vi analyseret og sammenstillet resultaterne af en række af de nyeste undersøgelser, der belyser dette emne. Undersøgelserne er meget forskellige både med hensyn til indfaldsvinkel og metode, men alligevel var resultaterne på mange områder sammenfaldende. På den baggrund er vi i stand til at opstille nogle typiske danske kulturtræk og diskutere deres praktiske betydning.

1. Indledning

Kultur har traditionelt været den oversete faktor i international markedsføring. Selvfølgelig har kulturelle faktorer altid været relevante for international forretningsamkvem, men i det omfang deres betydning overhovedet har været erkendt, har inddragelsen af disse faktorer typisk været baseret på intuition og førstehånds-erfaring med konkrete fremmede kulturer. Det har ofte været tilstrækkeligt, og er det stadig i en del sammen-

hænge, men behovet for en øget og mere dybtgående forståelse er stærkt voksende.

I dag erkendes det, at enhver virksomhed på såvel hjemmemarkedet som på fremmede markeder må operere i kulturelle omgivelser. Virksomhederne må kunne forstå og forholde sig til disse for strategisk og taktisk at kunne fastslå de muligheder og trusler, som de kulturelle sammenhænge indebærer, samt blive klar over egne stærke og svage sider i forhold til givne kulturelle miljøer. Den eksplosivt stigende internationalisering af markederne og af virksomhedernes indbyrdes relationer forstærker blot nødvendigheden af at tage højde for kulturelle faktorer. Omfang, intensitet og varighed af de internationale handelsforbindelser nødvendiggør mere systematiske overvejelser om kulturelle faktorer indvirkning på international ledelse og markedsføring generelt.

Det bliver derfor nødvendigt at analysere kulturforskelle og, i ledelses- og markedsføringsmæssig henseende, at fastlægge de faktorer eller dimensioner, hvor interkulturelle forskelle bliver afgørende for tilpasningen af virksomhedernes handlingsplaner. Interessen for sådanne studier stiger da også til stadighed. Her støder man imidlertid på et problem. Kulturanalyse er ganske vist et traditionelt antropologisk og etnologisk »fagområde«, men der hersker langt fra nogen enighed om, hvordan begrebet »kultur« kan defineres og endnu mindre om, hvordan det kan studeres. Ingen videnskabelig disciplin tilbyder en »færdigsyet« kulturanalytisk tilgang.

Kroeber og Kluckholm (1952) var de første,

der tog dette definatoriske problem op til grundigere studier. De fandt over 160 forskellige definitioner i den da eksisterende centrale litteratur. Denne uoverskuelighed er ikke mindsket siden – tværtimod. Dette er muligvis årsagen til, at den erhvervsøkonomiske litteratur ikke har berørt feltet i synderlig grad; man har, måske forståeligt nok, ikke ønsket at stikke hånden i hvespereden. Derfor har de fleste forfattere inden for markedsføring nøjedes med at konstatere kulturens fundamentale relevans uden at forsøge en definition af eller en teoretisering over begrebet, for derefter at opstille en liste over de relevante kulturelle faktorer, som den pågældende forfatter mener, bør tages i betragtning i en international markedsføringssituation. Og ofte har man i det store og hele behandlet feltet som en residualkategori.

De fleste tager udgangspunkt i en liste over »variable«, som indgår i kulturen, hvad enten det drejer sig om lærebøger (f.eks. Fayerweather 1970), oversigtsværker (f.eks. Terpstra & David 1978) eller guider til specielle kulturområder (f.eks. Almaney & Alwan 1981). En klassisk måde at sondre på er her skelen mellem genstande (artefakter), ideer eller begreber samt konkret adfærd, som de grundlæggende dimensioner, hvorigennem kulturen kommer til udtryk.

Inden for international organisation har kulturbegrebet været mere systematisk behandlet. Geert Hofstede har opnået stor anerkendelse for sin empiriske analyse af nogle interkulturelle forskelle, som udtrykkes i fire grundlæggende og angiveligt universelle kulturdimensioner (Hofstede 1984). For Hofstede er det centrale i kulturen dens *værdier*, en opfattelse han langt fra står alene med inden for interkulturelle studier (jfr. bl.a. Triandis' arbejde, f.eks. 1972). Hofstede opfatter i sin analyse kulturen som en »mental programmering«, hvorigennem mennesket tilegner sig et gældende værdi- og normsystem, gældende forbilleder og konkrete måder at udføre forskellige opgaver på.

De forskellige studier af kulturelle forskelle set i erhvervsøkonomisk (ledelsesmæssigt el-

ler afsætningsmæssigt) lys, har mere eller mindre eksplicit haft til hensigt at belyse nogle af de kulturforhold, som de moderne internationale forretningsfolk, Hofstede har kaldt »virksomhedsdiplomater« (Søndergaard 1989, 2), må tage hensyn til. Disse virksomhedsdiplomater er mennesker med godt kendskab til deres egen virksomhed, til deres egen nationale kultur samt til den eller de fremmede kulturer, de opererer i. Virksomhedsdiplomaten er således prototypen på den højt rangerende *interkulturelt kompetente* medarbejder.

Interkulturel kompetence kan vi da definere som evnen til, på baggrund af åbne holdninger og tilstrækkelig viden, at være i stand til at begå sig kommunikativt i en fremmed kulturel sammenhæng (Gertsen 1990, 71ff.). Det vil altså sige at være god til at forstå og tilpasse sig de betydningssystemer, som er centrale i den fremmede kultur i en given situation. En sådan kompetence bliver selvfølgelig central i en markedsføringssituation, i det omfang man vil opfatte markedsføring som »en gensidigt acceptabel udveksling af et udbud med en mulig efterspørgers kulturelle system«, og dermed bliver kulturstudier også et vigtigt markedsføringsredskab. (Askegaard 1991)

Ud fra dette synspunkt bliver f.eks. livsstilssegmentering et udtryk for sammenlignende kulturstudier. I forbindelse med sammenlignende kulturstudier inden for international markedsføring melder følgende spørgsmål sig: I hvilken grad giver det mening at analysere disse kulturelle forskelle i symbolsystemer på det nations-statslige niveau. Eller med andre ord: Er den moderne nations-stat den bedst egnede analyseenhed for studier af kulturforskelle?

Svaret må i mange tilfælde være benægtende. Der eksisterer store forskelle i betydningssystemer imellem forskellige sociale klasser og grupper og imellem forskellige subkulturer inden for en given nations-stat. Ikke desto mindre må man også konstatere, at begrebet »national karakter« har en vis mening. Validiteten afhænger selvfølgelig i høj

grad af den homogenitet (etnisk, social, sproglig m.v.), man finder i en given nationsstat.

Begrebet om en national karakter må forstås som en *ideal-type*, for at gribe tilbage til et weberiansk begreb. Dvs. at den nationale karakter ikke eksisterer i virkeligheden som sådan, men kun som et analytisk redskab i forskerens eller virksomhedsmedarbejderens hånd. Det er et redskab, som gør det muligt at sammenstille typiske træk ved en given kategori (f.eks. Danmark) uden at dens reelt eksisterende repræsentanter (danskerne) udviser alle karaktertrækkene.

Vi vil altså i denne sammenhæng opfatte den danske nationalkarakter som en række idealtypiske træk ved de betydningsdannelser, som kan identificeres hos danskere, og som tilsammen adskiller dem fra andre kulturer. Hensigten er at undersøge, om vi er i stand til at genfinde sådanne idealtypiske træk i flere af de studier, der har søgt at portrættere den danske kultur, for derigennem at opnå en øget forståelse for de problemer og muligheder, disse særlige danske kulturtræk medfører for de danske virksomheder og deres medarbejdere, når der skal gøres en indsats på det internationale marked.

2. Kulturstudier: Danskerne og de andre

Den stigende interesse for kulturbegrebet afspejles bl.a. i forskningen vedrørende kulturforskelles betydning for danske virksomheders internationale aktiviteter. De seneste tre år har vist en række empiriske undersøgelser, som søger at indkredse det særligt danske, som påvirker – og ofte hæmmer – internationaliseringsprocesserne i danske virksomheder. Tabel 1 giver en grov oversigt over disse samt nogle mere generelle studiers hovedresultater, mens bilag 1 kort omtaler studierne formål og metode.

Som det fremgår af bilaget er studierne meget forskellige – det gælder såvel m.h.t. formål som omfang og metode. På trods af, eller måske netop på grund af denne hetero-

genitet er det interessant at undersøge, om studierne når frem til samstemmende eller afvigende resultater. Samstemmende resultater i meget forskelligartede studier øger tiltroen til, at de fundne nationale karaktertræk også i virkelighedens verden vil give en forståelse for, hvordan den danske kultur adskiller sig fra andre nationale kulturer.

Det skal bemærkes, at de mest omfattende af studierne analyserer, hvordan danskerne adskiller sig fra en række andre nationaliteter, mens andre studier ofte kun sammenligner med en enkelt anden nationalitet (Frankrig, Storbritannien og Tyskland). Det må ligeledes pointeres, at de mest omfattende studier arbejder med populationen »danskere generelt«, mens andre studier oftest fokuserer på »danske forretningsfolk«. Sidstnævnte pointe er vigtig, idet det er muligt at forestille sig, at den almindelige danskers interkulturelle kompetence nærmer sig nul uden at det har stor betydning for danske virksomheders internationale aktiviteter. Det vigtige er naturligvis den interkulturelle kompetence hos de medarbejdere, som har kontakt til udenlandske kunder og leverandører.

Metodisk er tabel 1 fremkommet ved at opregne de hovedresultater, som rapporteres i det enkelte studie, hvorefter denne artikels forfattere har foretaget en subjektiv kategorisering af disse hovedresultater. Denne proces har resulteret i opstilling af syv idealtypiske træk ved den danske kultur, dvs. en »liste« over typiske værdier eller konkret adfærd, som påvirker den måde, hvorpå danskere agerer over for og tolker udenlandske forretningsforbindelsers adfærd – og omvendt, hvordan danskeres adfærd opleves af sidstnævnte.

De syv »kulturtræk« indikerer dermed, hvordan danske virksomheders udenlandske aktiviteter kan hæmmes gennem kommunikative misforståelser el.lign. Kulturtrækkene medfører på den måde øgede omkostninger eller bortfald af indtægter, idet de hæmmer eller hindrer udvekslingsprocessens gennemførelse. Som det fremgår af tabel 1 genfindes de syv kulturtræk i mange af de empiriske

TABEL 1

	LIGHED	INFORMALITET	SOCIAL IND-ADVENDTHED	FAGLIG/SAGLIG PRÆCISION	BEDREVID	BLØDHED	SVAG KARRIERE FOKUSERING
CCA (15 lande)	-kvindefrigørelse	-sexuel frigørelse -fleksibel personlighed	-indadvendte hjemmemennesker	-disciplinerede		-intuition -tro på menneskeligheden	-nyde fremfor yde
Hofstede (40 lande)	-lav magdistancering -ligeværdighed i beslutningsprocesser	-risikovillig -færre regler				-femininitet -hensynsløsheden	-livskvalitet fremfor karriere
Schramm-Nielsen (DK-F)	-fladt hierarki -mindre respekt for status	-mindre strængs regler -afslappet interpersonel omgangstone og påklædning	-"mundlam tung" -kedelig	-pragmatisme -præcision -arbejde metodisk	-ironi	-"jante-loven" (at undertrykke)	-overholde officiel arbejdstid
Søndergaard (DK-F)	-mindre afhængighed af overordnede	-ikke så regelafhængig	-kedelig	-ingen omvæb	-"bedrevilende"	-høj vægning af "bløde" værdier	
Djursaa (DK-GB)		-påkledning -afslappet interpersonel omgangstone -seksuelt frigjorte					
Gertsen (generel)	-svag autoritet -svag kontrolfunktion -uddelingering	-fremtoning -organisation	-manglende evne til social kontakt	-direkte -præcision "læbe ansigt"	-ironi		
Madsen (generel)	-mangel på respekt for autoritet -ikke spille "underdog" rolle	-afslappet interpersonel omgangsform			-"Vi er de bedste"	-lave krav til forretningsforbindelser	-ikke hårdt arbejdende -8-16 mentalitet
Moncrief (DK-TY)			-inaktiv			-"Soft-selling"	-sælger som "udstillingvindue"

studier. Vi må derfor konkludere, at studierne viser rimeligt sammenfaldende resultater, hvilket indikerer en rimelig grad af gyldighed og pålidelighed m.h.t. de syv kulturtræks eksistens som idealtypiske træk ved danskere. I det følgende diskuteres hvert af de syv kulturtræk enkeltvist.

3. De 7 kulturtræk

Indledningsvis vil vi henvise til et generelt træk ved den danske kultur, som har betydning for og kommer til udtryk gennem flere af de 7 kulturtræk, vi vil gennemgå i det følgende. Det er kendetegnende for den danske kultur (og de skandinaviske og germanske kulturer), at de i høj grad er det, der kaldes low-context kulturer. (Hall 1959) Det vil sige, at kommunikationen mellem mennesker er forholdsvis eksplicit, man er ofte mere individualistisk orienteret, og mere fleksibel med hensyn til forandringer. I det hele taget er kulturen kendetegnet ved en pragmatisk livsholdning. Dette kommer på forskellig vis til udtryk gennem bl.a. ligheden, informaliteten, indadvendtheden samt den faglige præcision som danske kulturelle karakteristika.

Lighed

Det første af de danske kulturtræk, der har betydning i forretningsmæssig sammenhæng, har vi valgt at kalde lighed. Det ligger tæt op ad Hofstedes (1980) magtdistancebegreb. Magtdistance beskriver den grad af centralisering af autoriteten, man finder i en organisation eller i et samfund. Bredt fortolket siger begrebet også noget om, hvilken grad af ulighed mellem mennesker man finder acceptabel, og det er netop, hvad vi ønsker at udtrykke med kulturtrækket lighed. De fleste af de undersøgelser, vi behandler her, viser, at danskere i højere grad end de fleste andre nationaliteter ser lighed som et ideal i forholdet mellem mennesker.

I CCA-undersøgelsen (1989) kommer det til udtryk ved den relativt store betydning, kvinddefrigørelsen har haft i det danske samfund.

Den mere fleksible opdeling af mænds og kvinders roller i samfundet nævnes også i Hofstedes undersøgelse (1980), der viser, at danskere scorede ekstremt lavt på dimensionen magtdistance. Det betyder også, at ligeværdigheden i beslutningsprocesserne er stor. I en dansk virksomhed er det f.eks. almindeligt, at også underordnede deltager. Schramm-Nielsen (1991) og Søndergaard (1990) tager i deres undersøgelser af Danmark set i forhold til Frankrig udgangspunkt i Hofstedes (1980) teoriapparat, og når frem til den samme konklusion. Schramm-Nielsen (1991) fremhæver bl.a. det flade hierarki i danske virksomheder og den manglende respekt for statusforskelle, der skyldes det forhold, at danskere ser det som et ideal at behandle alle nogenlunde ens. Søndergaard (1990) finder, at danskere set i forhold til franskmænd er mindre afhængige af deres overordnede. Gertsen (1990) beskriver danske lederes vanskeligheder med at optræde autoritært og kontrollerende over for underordnede af andre nationaliteter. Danske ledere er desuden mere tilbøjelige til at uddelegere opgaver og ansvar, hvilket i nogle kulturer fortolkes som tegn på inkompetence. Madsen (1990) hæfter sig ligesom Schramm-Nielsen (1991) ved den manglende respekt for autoriteterne og nævner endvidere uvilligheden til at spille en »underdog« rolle.

Informalitet

Kulturtrækket knytter sig til Hofstedes (1980) dimension usikkerhedsundvigelse (»uncertainty avoidance«). Begrebet beskriver, hvordan man i forskellige kulturer forholder sig til den usikkerhed i forbindelse med fremtiden, der er en grundlæggende del af den menneskelige tilværelse. Mennesker prøver at overvinde denne usikkerhed gennem f.eks. teknologi, love og religion eller på organisationsniveau gennem regler, procedurer og ritualer. Det er især de sidstnævnte forhold, der har interesse i forbindelse med kulturtrækket informalitet, der indebærer en lav priorite-

ring af stram overholdelse af regler, procedurer og ritualer.

I CCA-undersøgelsen (1989) kommer dette til udtryk ved, at danskerne beskrives som seksuelt frigjorte og fleksible. Den seksuelle frigjorthed nævnes i øvrigt også af Djursaa (1988) som en del af danskernes image i Storbritannien. I Hofstedes undersøgelse (1980) scorer danskerne ekstremt lavt på usikkerhedsundvigelsesdimensionen, hvilket betyder større risikovillighed og færre regler. Også Søndergaard (1990) og Schramm-Nielsen (1991) fremhæver danskernes mindre afhængighed af regler set i forhold til franskmændene. Dette kommer bl.a. til udtryk i uformel påklædning (nævnes af Schramm-Nielsen (1991), Djursaa (1988) og Gertsen (1990) og afslappet interpersonel omgangsform (nævnes af Schramm-Nielsen (1991), Djursaa (1988), Gertsen (1990) og Madsen (1990)). Denne manglende formalitet i samværet med andre kan have uheldige konsekvenser og bevirke at danskerne betragtes som uhøflige, provokerende eller useriøse.

Social indadvendthed

Dette kulturtræk beskriver det forhold, at danskerne i flere af undersøgelseerne opfattes som relativt dårlige til at etablere sociale kontakter med andre mennesker, fordi de opleves som indadvendte og tilbageholdende. Danskerne lægger tilsyneladende mindre vægt på socialt samvær og opbygning af et personligt forhold til f.eks. forretningsforbindelser.

CCA-undersøgelsen (1989) beskriver danskerne som indadvendte hjemmemennesker, Schramm-Nielsen (1991) fortæller, at danskere i dansk-franske sammenhænge ofte fremstår som mundlamme, »tunge« eller kedelige. Også i Djursaa's undersøgelse af danskernes image i Storbritannien (1988), var »kedelig« blandt de adjektiver, der blev brugt til at beskrive dem. Gertsen (1990) peger på, at en del af de problemer, danske udstationerede oplever, har at gøre med deres relativt dårlige evne til at lære nye mennesker at kende og begå sig socialt. Endelig beskriver

Moncrief (1988) danske sælgere som inaktive og meget lidt udadvendte i deres arbejde.

Faglig/saglig præcision

Dette kulturtræk beskriver en tilbøjelighed til at prioritere overholdelse af tidsfrister, at holde sig til sagen, at sige tingene direkte (når de har med arbejdet at gøre) og at holde det personlige eller private udenfor i arbejdsmæssige sammenhænge.

CCA-undersøgelsen (1989) viser, at danskerne kan beskrives som disciplinerede. Schramm-Nielsen (1991) fremhæver, at danskerne er mere pragmatiske end franskmændene i deres måde at angribe arbejdsopgaver på. De arbejder mere metodisk og er mere præcise. Også Gertsen (1990) nævner danskernes præcision. Det har noget at gøre med danskernes tidsopfattelse, der er meget monokron. En monokron tidsopfattelse betyder, at man opererer med en mere stringent inddeling af tiden; man foretrækker at gøre en ting færdig, før man begynder på den næste og bestræber sig på at undgå sammenblanding af aktiviteter. Modsætningen, den polykron tidsopfattelse, indebærer, at man planlægger forskellige aktiviteters tidsforbrug mindre nøje og gerne arbejder med flere ting på en gang. F.eks. vil man være mere tilbøjelig til at tage en telefonsamtale om et helt andet emne midt i et møde. Djursaa (1988) og Gertsen (1990) nævner danskernes tilbøjelighed til at sige tingene direkte og uden omsvøb, når det drejer sig om arbejde, uden at være opmærksom på, at det kan virke uhøfligt eller medføre, at modparten taber ansigt.

Bedrevid

Flere studier berører det aspekt, at danskere i nogle situationer opfattes som bedrevidende (Djursaa 1988, Madsen 1990). Dette kulturtræk kan have nær sammenhæng med det foregående, idet en meget direkte form på det faglige område til modparten kan signalere overlegenhed. En tilbageholdende tøven fra den udenlandske samhandelspartners side vil

ikke være usædvanlig i den situation, hvilket kan føre en utålmodig dansker over i en position, hvor vedkommende føler, at han skal forsvare sit produkt. En sådan proces kan være baggrunden for, at Madsen (1990) i sin undersøgelse finder, at danske eksportsælgere ofte giver udtryk for en »vi-er-de-bedste« holdning. Heri ligger, at eksportsælgeren signalerer, at produktet naturligvis er godt, fordi det er dansk.

Hertil kommer, at den ironiske distance, som ofte benyttes blandt danskere, kan være medvirkende til at forstærke dette kulturtræk i udlændinges øjne. I ovenstående situation kunne en ironisk bemærkning fra den danske sælger i Frankrig være: »Men franskmænd er vel meget bedre til ...« Gennem en sådan bemærkning anstiller den danske sælger sig gennem ordene uvidende, men signalerer dog tydeligt at mene at vide god besked (nemlig at franskmænd absolut ikke er bedre). Schramm-Nielsen (1991) anfører, at dansk ironi kan virke absurd og uhøflig på en franskmænd, ja ligefrem gøre vedkommende aggressiv. I et geografisk mere bredt anlagt studie konkluderer Gertsen (1990), at dansk ironi mange steder misforstås og tages ilde op.

Ovenstående eksemplificerer, at ironien kan fremstå som bedrevid i de direkte kommercielle forhold. Dette kunne ligeledes være tilfældet i forhold til samtaleemner som vedrører mere personlige forhold som eksempelvis religion. På sådanne områder er det ikke usædvanligt, at danskere gennem ironi søger at distancere sig fra egentlig stillingtagen eller i det hele taget fra at berøre sådanne emner over for forretningsforbindelser (low-context kultur). I de fleste andre kulturer har religionen langt større betydning end i Danmark, hvilket kan være svært for danskere at forstå (Gertsen 1990) – og vel også acceptere. Benyttes ironi omkring så ømtåleligt et emne vil det givetvis associeres til bedrevid af mange udlændinge.

Blødhed

Bedrevid og blødhed kan ved første øjekast virke uforenelige som kulturtræk. Som det fremgår ovenfor kan en bedrevidende attitude dog ofte være et udslag af misforståelser, skuffelse og manglende mod til stillingtagen. På den baggrund er bedrevid ikke nødvendigvis i modstrid med det danske kulturtræk, som vi har valgt at kalde blødhed.

En del af det »bløde« har vi betegnet som »soft selling« ud fra en undersøgelse, hvor Moncrief sammenligner danske og tyske sælgeres aktiviteter. Det viser sig her, at danske sælgere i høj grad koncentrerer deres salgsindsats om at præsentere og demonstrere deres produkt for kunden, hvorimod de i langt mindre grad mere aktivt søger at imødegå indvendinger fra kunden og søge en afslutning på salgssamtalen/»lukke« salget. Hvad tøven fra den udenlandske kunde i den forbindelse kan føre til af »bedrevids-signaler« er diskuteret ovenfor.

I andre forretningsmæssige sammenhænge rapporterer Madsen (1990), at blødhed kan føre til, at danskeren ikke stiller tilstrækkelige krav til sine udenlandske forretningsforbindelser, eksempelvis udenlandske distributører. Dette er ikke unaturligt set i forbindelse med den høje vægt på »bløde« værdier (Søndergaard 1990). Værdier, som vægtes højt i den danske kultur er eksempelvis hensyntagen og hygge, hvilket sjældent fører til stærke præstationskrav, hverken for danskeren selv eller for forretningspartneren. Janteloven kan spille ind her; i hvert fald anfører Schramm-Nielsen (1991), at danskere er tilbøjelige til at underspille sig selv i franskmændenes øjne.

Også de mere generelle analyser af kulturelle forskelle placerer den danske kultur i den »bløde« ende i såvel europæisk som globalt perspektiv. Hofstede (1980) finder, at Danmark ligger meget yderligt som et »feminint« samfund, mens CCA (1989) fremhæver danskernes tro på menneskeheden samt vægt på det kvalitativt intuitive frem for det kvantitativt rationelle.

Svag karrierefokusering

Blødheden som kulturtræk er nært forbundet med danskernes tendens til at nyde frem for at yde (CCA 1989) samt deres fokus på livskvalitet frem for karriere (Hofstede 1980). Heri ligger, at danskere ikke er særligt præstationsorienterede, når det gælder f.eks. materiel status eller penge. Sammenhængen til lighedsidealet er klar: at stræbe efter »penge og magt« giver ikke nødvendigvis status, ligesom det sociale sikkerhedsnet betyder, at stort set ingen i det danske samfund vil lide nogen særlig materiel nød. De overordnede værdier materialiserer sig i en social adfærd og orden, som naturligvis må få betydning for den personlige adfærd, når det gælder arbejdslivet.

På den baggrund er det ikke overraskende, at Madsen (1990) finder, at danske eksportsælgere i forhold til andre nationaliteter fremhæves som værende mindre hårdt arbejdende (det skal påpeges, at undersøgelsen beskæftiger sig med uerfarne danske eksportsælgere; erfarne eksportsælgere udviser givetvis en anden adfærd). Især fremhæves »8-16 mentaliteten«, altså det forhold, at danskere helst vil holde sig inden for den officielle arbejdstid, hvilket tillige påpeges i Schramm-Nielsens (1991) undersøgelse. På mange udenlandske markeder er denne mentalitet meget uheldig, idet arbejdstiden her ofte er helt anderledes, ligesom der i mange andre kulturer ikke findes den skarpe opdeling mellem arbejde og fritid, som »8-16 mentaliteten« er udtryk for.

På det konkrete plan viser Moncrief (1988), at den svage karrierefokusering kan give sig udslag i sælgeres aktivitetsniveau. Tyske sælgere er i langt højere grad end danske involveret i den samlede afsætning af produkterne – og har et langt højere aktivitetsniveau. De tyske sælgere arbejder typisk langt mere sammen med andre led i distributionskanalen og tager mere aktivt ansvar for produktleverancer. De har desuden et langt tættere samarbejde med deres egen virksomheds ledelse og gennemfører en mere detaljeret planlægning af deres arbejde. I modsætning hertil fungerer den danske sælger mere som passivt »udstillingsvindue« i forhold til kunden.

4. Praktiske konsekvenser af kulturforskellene

Danske virksomheder må i deres internationale engagement forholde sig bevidst til de syv kulturtræk i det omfang de rent faktisk repræsenterer idealtypiske træk ved danskere. Ligesom en produktionsproces kun kan gennemføres, hvis maskinens enkeltdele fungerer, så kan en markedstransaktionsproces kun gennemføres, hvis enkeltdele fungerer. Maskinens tekniske kompetence må løbende sikres, hvilket også er tilfældet med eksportpersonalets interkulturelle kompetence. I modsat fald opstår forsinkelser eller sammenbrud med deraf følgende omkostninger eller manglende indtægter.

Gennem en række empiriske undersøgelser er det velkendt, at sådanne forsinkelser og sammenbrud er reglen snarere end undtagelsen blandt små og mellemstore danske eksportører. At mangel på medarbejdere med interkulturel kompetence er et reelt problem i praksis for mange danske virksomheder er derfor stærkt sandsynligt. Udviklingen i markedsomgivelserne med stigende internationalisering bevirker, at flere danske virksomheder bevidst må inddrage internationale markeder i deres virkefelt, det være sig i afsætning, indkøb eller produktion. Kravet om medarbejdere med interkulturel kompetence vil derfor være stigende, i det mindste for virksomheder, som ønsker vækst i fremtiden.

Interkulturel kompetence fremmes af længerevarende udlandsophold, hvilket i de senere år i langt højere grad er indarbejdet i videregående merkantile uddannelser. Også i forbindelse med efteruddannelse ses ofte, at større virksomheder sender medarbejdere på ophold ved udenlandske læresteder. Laurent (1985) har netop sammenlignet en sådan gruppe danskere med andre nationaliteter. Det drejer sig om ca. 50 danskere, som i perioden 1977-79 gennemførte et ledelsesudviklingsprogram på INSEAD i Frankrig. Disse personer må formodes at have en vis international erfaring – og dermed mere orienteret mod en »gennemsnitlig« vestlig kultur. Det er

da også karakteristisk i Laurents undersøgelse, at de danske respondenter kun i ret begrænset omfang udviser ekstreme kulturtræk. For denne gruppe af personer udgør de idealtypiske danske kulturtræk dermed i lavere grad en barriere for internationale aktiviteter.

En af de måder, hvorpå man kan forsøge at mindske kulturbarrierers negative betydning, er ved at forberede de mennesker, der skal arbejde internationalt, så godt som muligt. Interkulturel kompetence kan ikke læres på et kursus eller ved at læse en bog, men en god forberedelse kan gøre det lettere at forstå og overvinde de vanskeligheder, der kan opstå. Viden om den kultur, man skal arbejde i, er selvfølgelig vigtig. Det kan dreje sig både om generel baggrundsviden og om mere specifikke oplysninger vedrørende normer for adfærd, kropssprog, kulturelle tabuområder el.lign. Alligevel er det måske endnu væsentligere, at man er bevidst om, hvad kultur er og hvordan det påvirker mennesker, samt ikke mindst hvad ens eget kulturelle udgangspunkt er. Dette kan lyde som en banalitet, men selvom alle danskere naturligvis ved meget om dansk kultur, er mange af dem sandsynligvis ikke klar over, i hvor høj grad deres adfærd, tanker og følelser er kulturelt betingede. Indtil man bliver opmærksom på dette er man tilbøjelig til at betragte sin egen måde at se verden på som det mest naturlige. Kultur opfattes ofte som noget, der primært præger »de andre«. Har man derimod en god forståelse for sin egen kulturelle identitet, har man lettere ved at forstå sine egne reaktioner i mødet med det, der er anderledes, ligesom man har lettere ved at forestille sig, hvordan ens egen adfærd opfattes og fortolkes i andre kulturelle sammenhænge. Dette er i længden mere værd end et overfladisk kendskab til f.eks. høflighedsritualer i en anden kultur.

5. Perspektivering af kulturbegrebet

De fleste kultur-orienterede artikler og bøger inden for erhvervsøkonomien har arbejdet med en slags »opremsende definitioner«, hvor forskellige elementer i kulturbegrebet listes,

og siden bestemmes de konkrete udtryk for disse elementer i en given kultur. Sådanne »enumerative definitioner« (Vermeersch 1977) er utilstrækkelige set ud fra et teoretisk synspunkt, idet de aldrig vil kunne være udtømmende. Endvidere fanger de ikke, hvad der måske er det væsentligste, nemlig relationerne mellem de enkelte elementer. Vi skal lidt senere vende tilbage til relationernes betydning i kulturdefinitiv sammenhæng.

De »opremsende definitioner« er imidlertid hensigtsmæssige, ikke som definitioner betragtet, men i opbygningen af »check-lister« til sammenlignende kulturstudier. Således lister må nødvendigvis tage udgangspunkt i problemer, der er universelt forekommende som en funktion af menneskets natur og de menneskelige samfunds natur (jf. Morin 1974). Forskellene opstår fundamentalt set, fordi man i forskellige samfund finder forskellige løsninger på disse problemer.

Med hensyn til de værdi-orienterede kulturdefinitioner, er Hofstedes og andres problem i teoretisk henseende, at heller ikke en kulturforståelse, der baserer sig på værdibegrebet synes brugbar som en definition, der dækker hele det kulturelle felt. I det hele taget er det et problem, at de fleste af dem, der har interesseret sig for kulturelle faktorer betydning for erhvervsøkonomien, baserer sig på kulturteorier, der var fremherskende inden for antropologien for 20-30 år siden, men som siden blev forladt af antropologerne p.g.a. deres utilstrækkelighed m.h.t. at redegøre for det helt grundlæggende i den menneskelige kultur.

For at finde frem til dette grundlag, og dermed nærme sig en definition, må man betragte det fælles for de elementer, der indgår i de førnævnte »lister« - hvad det er, der gør, at elementerne er »kulturelle«. Ernst Cassirer (1944) kaldte mennesket et *Animal Symbolicum*. Det fælles for de ovennævnte elementer, hvad enten der er tale om adfærd, værdier, ideer eller genstande, er i sidste instans, at de tildeles betydning i en given kulturel sammenhæng. Vi kan således tage udgangspunkt i en semiotisk kulturforståelse, der opfatter kultu-

ren som et *struktureret symbol-system*. Kulturen er et *netværk af betydninger*. Her følger vi traditionen efter antropologen Clifford Geertz, der opfatter kulturbegrebet som først og fremmest et semiotisk begreb. Han opfatter kulturen som »det net af betydninger«, mennesket spinder sin tilværelse ind i. Kulturanalysen er derfor mere et spørgsmål om at finde den rette fortolkning end den er et forsøg på at finde frem til lovmæssigheder. (Geertz 1973, 5)

På denne baggrund bliver det klart, at kulturelle forskelle har noget med forskelle i betydningdannelse at gøre. Det centrale bliver, som Geertz anfører, *forståelsen*. Sammenlignende studier af kulturer må da forstås som sammenligninger af forskellige betydningdannelse, som antager større eller mindre vigtighed inden for de kulturer, der sammenlignes. Her støder man på et i princippet uløseligt problem. Thi i det omfang kulturen ikke kan reduceres til genstande, adfærd, værdier, m.m., men er de betydningssammenhænge, hvori de indgår, så giver det jo netop ikke længere mening at sammenligne dem. I stedet må man, på baggrund af iagttagelsen af forskellige adfærds- og tænkemåder, søge at forstå det pågældende betydningssystemes interne logik. En efterfølgende sammenligning må da finde sted på niveauet for de førnævnte fælles problemer, og i princippet ikke på de konkrete kulturudtryks niveau. Set i relation til Hofstedes kulturdimensioner er det f.eks. et problem om det giver mening at forstå en dimension som »maskulinitet« på samme måde i eksempelvis det japanske og det amerikanske samfund.

Betydningerne er grundlæggende kommunikative i deres væsen. Såvel ledelse som markedsføring er fundamentalt set kommunikationssituationer. I en international markedsførings- og forhandlingssituation kommer kulturbarriererne derfor til at optræde primært som kommunikationsbarrierer. Spørgsmålet bliver da, i hvor høj grad de betydninger, som den danske part lægger i omverdenen og i kommunikationen, stemmer overens med den anden parts, og i hvor høj grad man,

ved at være bevidst om disse uoverensstemmelser, kan imødegå deres negative indvirkninger på den gensidige forståelse og accept. Dette er udfordringen for menneskene bag dansk erhvervslivs internationalisering.

Bilag: De citerede undersøgelser

CCA (EuroStyles): (1989)

Formålet: At kortlægge livsstilssegmenter på tværs af landegrænserne i 15 lande i Europa. Undersøgelsen skulle samtidig kunne sige noget om disse tværnationale segmenter, og danne grundlag for sammenligninger mellem forskellige lande og landegrupper.

Metode: Spørgeskemaundersøgelse i 2 faser for et repræsentativt befolkningsudsnit på ialt 24.000 europæere (1.150 danskere), berørende såvel psykologi som værdier og holdninger, konkret adfærd og forbrug samt demografiske og økonomiske variable. Spørgeskemaet var til dels utraditionelt opbygget, med inspiration fra semiotikken, projektive teknikker, m.v. I undersøgelsen indgik »stillingtagen til et sæt af eksistentielle værdier«, som ligger til grund for de resultater, der præsenteres her.

Hofstede: (1980)

Formålet: At undersøge kulturelle forskelle i tænke- og handlemåder i 40 moderne samfund, set ud fra et virksomhedssynspunkt. Disse kulturelle forskelle henføres til en »mental programmering«, der starter allerede tidligt i barndommen, og som giver sig udslag i forskellige dominerende værdier blandt forskellige folkeslag.

Metode: Selvudfyldte spørgeskemaer i underafdelinger af en multinational virksomhed (IBM) i de 40 lande. Ialt er der indsamlet 116.000 interviews. Statistiske analyser isolerede 4 dimensioner som forklarende for 50% af variationen i datamaterialet landene imellem. Hvert undersøgt land kan tildeles en score på disse fire dimensioner, således at sammenligninger mellem landene bliver mulige.

Schramm-Nielsen: (1991)

Formålet: At undersøge, hvordan danskere og franskmænd opfatter egen og hinandens adfærd i deres professionelle virke, om de ser forskelle i ledelsesformerne i de to kulturer, hvad de mener om hinandens arbejdsmetoder og hvordan de kommunikerer ansigt til ansigt. Denne analyse skulle gøre det muligt at vurdere, om der er forskelle mellem de to kulturer, som man bør være opmærksom på i samarbejdssituationer, og at forklare, hvori eventuelle forskelle består.

Metode: Semi-strukturerede interviews med 31 personer (17 danskere, 14 franskmænd) fordelt på 12 virksomheder, 7 dansk-ledede i Frankrig og 5 fransk-ledede i Danmark. Foruden de 12 virksomhedsledere blev to af deres nærmeste medarbejdere interviewet.

Søndergaard: (1990)

Formålet: At undersøge beslutningsprocesser i danske og franske banker for at konstatere, om der kunne findes adfærdsforskelle trods omtrent ens »bestemmende forhold«, samt at belyse, i hvilken grad sådanne forskelle kunne fortolkes som udtryk for nogle særlige generelle kulturforskelle mellem Danmark og Frankrig.

Metode: Personlige interviews med et udvalg af bankpersonalet fra henholdsvis fire danske og fire franske banker. Af disse otte blev én bank fra hvert land taget ud som hoved-case og blev undersøgt særlig tilbunds gående. De to hoved-cases blev samtidig brugt som sammenligningsgrundlag for de øvrige undersøgte banker i de pågældende lande. Ialt blev der foretaget over 100 interviews med knap 60 bankfolk.

Djursaa: (1988)

Formålet: At kortlægge det danske image i Storbritannien til brug for såvel det danske erhvervsliv som for andre med interesse i dansk-britiske relationer.

Metode: Korte interviews med respondenter, der repræsenterer et bredt udsnit af den britiske befolkning (1494 respondenter), forbrugerinterviews med mellemledere og ledere

(346 respondenter), samt unge under uddannelse (362 respondenter). Derudover dybdeinterviews med 20 udvalgte britiske forretningsfolk.

Gertsen: (1990)

Formålet: At belyse, hvordan danske virksomheder forholder sig i forbindelse med udstationering, samt hvilke problemer udstationerede danskere møder, når de skal leve og arbejde i en anden kultur.

Metode: Semi-strukturerede interviews med personalechefen og hjemvendte udstationerede i 17 tilfældigt udvalgte danske virksomheder. Ialt 28 interviews af 1-2 timers varighed. Derudover spørgeskemaer udfyldt af personalechefer i 81 danske virksomheder, der havde udstationerede medarbejdere (langt størstedelen af samtlige virksomheder i Danmark, der i det hele taget sender folk ud). Undersøgelsen er ikke landespecifik; den omfatter mennesker, der har arbejdet i mange forskellige lande.

Madsen: (1990)

Formålet: At finde typiske træk ved de kultur-baserede »fejl« danske eksportsælgere begår, og som danner hindringer for effektiv international markedsføringsindsats. Derigennem skulle man kunne isolere nogle problemområder, hvor man kunne gøre en særlig indsats for at informere og uddanne internationale medarbejdere.

Metode: Dybdeinterviews med eksportstipendiater. Ialt 106 telefoninterviews med 74 tidligere og 32 nuværende stipendiater, med en svarprocent på 78%. Der var først afsendt et brev, der informerede om telefonkontakten. Det gennemsnitlige telefoninterview varede ca. 30 minutter. Endvidere udfyldte eksportstipendiaterne et spørgeskema.

Moncrief: (1988)

Formålet: At undersøge og sammenligne forskellige salgsaktivitetes forekomst i danske, tyske og amerikanske sælgeres arbejde.

Metode: Surveyundersøgelse med svar fra 34 tyske, 57 danske og 51 amerikanske virksom-

heder. De tyske og danske respondenter kommer hovedsagelig fra lædervareindustrien, maskinindustrien samt producenter af måleinstrumenter. De amerikanske respondenter kommer bredt fra fremstillingsindustrien. Spørgeskemaet er typisk udfyldt af salgschefer (eller tilsvarende person). Alle spørgeskemaerne er udformet på det lokale sprog. Svarprocenten i undersøgelsen er lav (10-15%), hvilket medfører at undersøgelsen betegnes som eksplorativ.

Litteratur

- Almaney, A.J. & A.J. Alwan: *Communicating with the Arabs*. Waveland Press, Prospect Heights, Ill., 1981.
- Askegaard, S.: »Toward a Semiotic Structure of Cultural Identity«, in Alsted, Hartvig Larsen & Mick: *Marketing and Semiotics. Selected Papers from the Copenhagen Symposium*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København 1991, 1-23.
- Cassirer, E.: *An Essay on Man*, Yale University Press, 1944.
- CCA: *EuroStyles*, Upublicerede dokumenter, Paris 1989.
- Djursaa, M.: *Med britiske briller. Danmarks image i Storbritannien*, Teknisk Forlag, København 1988.
- Fayerweather, J.: *International Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1970.
- Geertz, C.: *The Interpretation of Cultures*. Hutchinson, London 1975.
- Gertsen, M.C.: *Fjernt fra Danmark*. Handelshøjskolen Forlag - Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København 1990.
- Hall, E.T.: *The Silent Language*, Doubleday, New York 1959.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences*, Sage, London, 1984. (1980)
- Kroeber, A.L. & C. Kluckholm: *Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions*. Vintage Books, New York 1952.
- Laurent, A.: »The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management«, in P. Joynt & M. Warner: *Managing in Different Cultures*, Universitetsforlaget, Oslo 1985, 41-56.
- Madsen, T.K.: *Cultural Biases of Danish Salespeople Acting in Foreign Cultures. The Impact on Export Performance*, Working Paper fra Institut for Afsætningsøkonomi, Odense Universitet, serie A: Markedsføring, nr. 1, 1990.
- Moncrief, W.: »A Comparison of Sales Activities in an International Setting«, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 1 (1), 1988, 45-61.
- Morin, E.: *Det glemte mønster. Den menneskelige natur*. Gyldendal, Kbh. 1974. (fransk: 1973)
- Schramm-Nielsen, J.: *Dansk-fransk samarbejde i erhvervsvirksomheder - en komparativ undersøgelse*. Upubliceret licentiatafhandling, Handelshøjskolen, København 1991.
- Søndergaard, M.: *Bag et moderne erhvervsdiplomati*, Working Paper fra Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen, Århus 1989.
- Søndergaard, M.: *På sporet af den nationale kulturs konsekvenser*. Upubliceret licentiatafhandling, Handelshøjskolen, Århus 1990.
- Terpstra, V. & K. David: *The Cultural Environment of International Business*. South Western, Cincinnati, 1978.
- Triandis, H.: *The Analysis of Subjective Culture*, John Wiley, New York, 1972.
- Vermeersch, E.: »An Analysis of the Concept of Culture«, in B. Bernardi (ed): *The Concepts and Dynamics of Culture*. Mouton, Haag, 1977, pp. 9-73.

heder. De tyske og danske respondenter kommer hovedsagelig fra lædervareindustrien, maskinindustrien samt producenter af måleinstrumenter. De amerikanske respondenter kommer bredt fra fremstillingsindustrien. Spørgeskemaet er typisk udfyldt af salgschefer (eller tilsvarende person). Alle spørgeskemaerne er udformet på det lokale sprog. Svarprocenten i undersøgelsen er lav (10-15%), hvilket medfører at undersøgelsen betegnes som eksplorativ.

Litteratur

- Almaney, A.J. & A.J. Alwan: *Communicating with the Arabs*. Waveland Press, Prospect Heights, Ill., 1981.
- Askegaard, S.: »Toward a Semiotic Structure of Cultural Identity«, in Alsted, Hartvig Larsen & Mick: *Marketing and Semiotics. Selected Papers from the Copenhagen Symposium*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København 1991, 1-23.
- Cassirer, E.: *An Essay on Man*, Yale University Press, 1944.
- CCA: *EuroStyles*, Upublicerede dokumenter, Paris 1989.
- Djursaa, M.: *Med britiske briller. Danmarks image i Storbritannien*, Teknisk Forlag, København 1988.
- Fayerweather, J.: *International Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1970.
- Geertz, C.: *The Interpretation of Cultures*. Hutchinson, London 1975.
- Gertsen, M.C.: *Fjernt fra Danmark*. Handelshøjskolen Forlag - Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København 1990.
- Hall, E.T.: *The Silent Language*, Doubleday, New York 1959.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences*, Sage, London, 1984. (1980)
- Kroeber, A.L. & C. Kluckholm: *Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions*. Vintage Books, New York 1952.
- Laurent, A.: »The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management«, in P. Joynt & M. Warner: *Managing in Different Cultures*, Universitetsforlaget, Oslo 1985, 41-56.
- Madsen, T.K.: *Cultural Biases of Danish Salespeople Acting in Foreign Cultures. The Impact on Export Performance*, Working Paper fra Institut for Afsætningsøkonomi, Odense Universitet, serie A: Markedsføring, nr. 1, 1990.
- Moncrief, W.: »A Comparison of Sales Activities in an International Setting«, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 1 (1), 1988, 45-61.
- Morin, E.: *Det glemte mønster. Den menneskelige natur*. Gyldendal, Kbh. 1974. (fransk: 1973)
- Schramm-Nielsen, J.: *Dansk-fransk samarbejde i erhvervsvirksomheder - en komparativ undersøgelse*. Upubliceret licentiatafhandling, Handelshøjskolen, København 1991.
- Søndergaard, M.: *Bag et moderne erhvervsdiplomati*, Working Paper fra Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen, Århus 1989.
- Søndergaard, M.: *På sporet af den nationale kulturs konsekvenser*. Upubliceret licentiatafhandling, Handelshøjskolen, Århus 1990.
- Terpstra, V. & K. David: *The Cultural Environment of International Business*. South Western, Cincinnati, 1978.
- Triandis, H.: *The Analysis of Subjective Culture*, John Wiley, New York, 1972.
- Vermeersch, E.: »An Analysis of the Concept of Culture«, in B. Bernardi (ed): *The Concepts and Dynamics of Culture*. Mouton, Haag, 1977, pp. 9-73.