

Bacheloroppgave | BOP-3100

BKM - kreativ markedskommunikasjon

våren 2015



«Implikasjoner av nordmenn og danskers persepsjon av kulturelle forskjeller mellom Norge og Danmark: Hvordan formidle kultur gjennom markedskommunikasjon?»

Kandidatnummer: 984103 | 984577 | 984910



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Norges Kreative Høyskole. Norges Kreative Høyskole er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

FORORD

Arbeidet med denne bacheloroppgaven har vært et spennende og utfordrende prosjekt, som har markert en verdig avslutning på det som har vært tre lærerike og minnefylte år ved NKH. Valget av internasjonal markedskommunikasjon som tema sa seg selv, da samtlige av oss følte at dette emnet hadde vært det mest interessante under utdannelsen, mye takket være en kjempeflink og inspirerende foreleser i Kim Bjørnqvist. Undervisningen i kulturforskjeller var spesielt spennende, og vi valgte derfor å gjøre dette til tema for vår bachelor. I motsetning til mange tidligere studier, ønsket vi ikke å ta for oss særdeles distanserte kulturer, men derimot å gjøre en komparativ studie av Norge og Danmark - to land som man kanskje ikke engang tenker over at er kulturelt forskjellige.

Vi ønsker å takke vår veileder, Roy Elvegård, som har gitt oss god hjelp og tilbakemelding underveis i oppgaveskrivingen, samt studieleder Magne Johannessen, som har vært en kilde til inspirasjon og råd gjennom våre tre år ved skolen. Sist, men ikke minst, retter vi også en stor takk til alle nordmenn og dansker som har stilt opp til intervju. Det har vært virkelig fascinerende å høre hvilke oppfatninger, tanker, fordommer og teorier som finnes der ute, om forholdet mellom våre to land og deres respektive befolkninger.

Oslo, juni 2015

SAMMENDRAG

I første del av oppgaven gjøres en sammenligning av Norge og Danmark, for å avdekke kulturelle forskjeller mellom de to landene, som gjerne blir ansett for å være svært like i det daglige. Hofstedes kulturdimensjonsmodell forteller oss at dette stemmer, men peker samtidig på enkelte mindre forskjeller. Oppgaven undersøker hvilke oppfatninger og meninger som finnes om kulturelle forskjeller mellom de to skandinaviske naboene, og i hvilken grad disse ulikhetene ansees for å være betydningsfulle. Hovedfunnene er at de kulturelle ulikhetene mellom Norge og Danmark er små, men ikke betydningsløse. Derimot kan det være kritisk å være klar over dem, spesielt innen næringslivet, der forskjellene virker å være mest markante. Dette kan også forklare et annet fenomen som avdekkes i studien; hvordan menneskers oppfatning av dansk-norske kulturforskjeller har en tendens til å henge tett sammen med hvilken relasjon man har til nabolandet. Folk med en profesjonell relasjon innen kommunikasjon, kultur eller forretningsliv, gir uttrykk for å oppleve kulturforskjeller i mye større grad enn de som er uten denne formelle kompetansen. Det er altså ikke slik at de vet mer kun fordi de innehar denne kompetansen gjennom studier og arbeidserfaring, men også fordi kulturforskjellene er størst i forretningsammenheng.

Andre del av oppgaven bruker funnene fra første del, og ser dem i et kommersielt perspektiv, ved å bruke kunnskapen til en løsning innen markedskommunikasjon. Webportalen *Normark* skal tilrettelegge for handelssamarbeid og kulturformidling mellom Norge og Danmark. Hovedmålgruppen for tjenesten er mennesker med forretningsmessige- eller sosiale relasjoner mellom Danmark og Norge. Her skal man finne informasjon om historiefellesskapet mellom landene, om kulturelle likheter og ulikheter innenfor språk og kommunikasjon, i sosiale sammenhenger, og innen business og forhandling. I tillegg vil siden inneholde informasjon om samfunn og myndigheter som kan være nyttig for en skandinavisk innflytter. Det vil også være en egen påloggingsdel, der arbeidssøkende nordmenn i Danmark og dansker i Norge kan registrere en personlig profil. Deretter vil man få tilgang til særlig interessante stillinger, basert på nasjonalitet og kompetanse, i tillegg til en oversikt over aktuelle kurs i jobbsøking for nordmenn i Danmark, og dansker i Norge, samt kurs i norsk og dansk kultur og forskjellene mellom dem. For bedrifter som er spesielt ute etter slik utenlandsk arbeidskraft, vil det også være mulig å registrere seg med en bedriftskonto, som da gir oversikt over arbeidssøkermassen og deres CVer. Slik blir webportalen både en informasjonsside om kultur, historie og samfunn, så vel som en lenke mellom arbeidsgivere og arbeidstakere.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0	Innledning	7
1.1	Formål og motivasjon	7
1.2	Introduksjon, problemstilling og avgrensing	7
1.3	Vitenskapsteoretiske forutsetninger og metode	8
2.0	Teori	9
2.1	Hva er kultur?	9
2.2	Begrepsavklaring - «kultur»	10
2.3	Kulturdimensjoner	12
2.4	Hofstedes modell	14
2.5	Dansk-norsk kulturhistorie	18
2.6	Dansk-norsk forretningskultur	20
3.0	Datainnsamling	22
3.1	Primær- og sekundærdata	22
3.2	Utvalgsstørrelse	22
3.3	Utvalgsstrategi og rekruttering	22
3.4	Intervjuet	24
3.5	Gjennomføring av intervju	25
3.6	Dataanalyse	27
3.7	Analyse- og fortolkningsprosessen	27
3.8	Etikk	27
4.0	Primærdata	28
4.1	Kulturelle forventninger	28
4.2	Nåværende standpunkt	29
4.3	Kulturforskjeller	30
4.4	Kulturell tilpasning	31
4.5	Kulturkrasj	32
4.6	Tilpasning av kommunikasjon	33
5.0	Analyse og fortolkning	34
5.1	Primærdata opp mot teori	34
5.2	Tendenser og funn	34
5.3	Kulturforskjellenes betydning for markedskommunikasjon	37
6.0	Avslutning	38
6.1	Kritikk og refleksjon	38
6.2	Oppsummering og konklusjon	39
6.3	Forslag til videre forskning	40

7.0	Kreativ løsning	41
7.1	Kreativ metode	41
7.2	Markedskommunikasjonsløsning	43

	Litteraturliste	44
--	------------------------	----

VEDLEGG

V1	Kommunikasjonsstrategi	47
	Forord	47
	Visjon og forretningsidé	47
	Statusvurdering	48
	SWOT-analyse	49
	Konkurrentanalyse	50
	Kommunikasjonsmål- og budskap	50
	Navn og logo	51
	Målgrupper	52
	USP	52
	Ønsket oppfattelse av Normark	52
	Prinsipper for kommunikasjon	53
	Strategier og tiltak	53
	Ansvar og organisering av virksomheten	54
	Implementering	54
V2	Pressmelding: danske bemanningsbyråer	59
V3	Pressemelding: norske bransjeblader	60
V4	Skisse: normark.no/cover	61
V5	Skisse: normark.no/hjem	62
V6	Skisse: normark.no/nyheter	63
V7	Skisse: normark.no/arbeid	64
V8	Skisse: annonseboard, normark.dk	65
V9	Skisse: annonseboard, normark.no (1)	66
V10	Skisse: annonseboard, normark.no (2)	67
V11	Skisse: bannerannonse, normark.dk	68
V12	Skisse: bannerannonse, normark.no (1)	69
V13	Skisse: bannerannonse, normark.no (2)	70
V14	Skisse: boardplassering, Flytoget	71
V15	Skisse: boardplassering, Oslo lufthavn	72
V16	Skisse: logoprofilering	73
V17	Intervju: Stein-Roger Bull	74
V18	Intervju: Aja Bugge	82
V19	Intervju: Katrine Hvitved-Jacobsen	87

V20	Intervju: Øivind Iversen	90
V21	Intervju: Alex Berthelsen	96
V22	Intervju: Martin Møller	99
V23	Intervju: Stein Roberto Reyes Olsen	102
V24	Intervju: anonym	105
V25	Intervju: Gitte Marianne Thomsen	108
V26	Intervju: Henrik Verner Jensen	111
V27	Intervju: Kirsten Weiss	114
V28	Intervju: anonym	121

1.0 INNLEDNING

1.1 Formål og motivasjon

Oppgaven tar sikte på å undersøke kulturforskjeller mellom Norge og Danmark, ut i fra et kommersielt perspektiv, for å se hvilke konsekvenser for markedskommunikasjon kulturulikheter kan ha. Utgangspunktet for valg av tema har vært å undersøke nærmere et område som ikke er mye omtalt til vanlig, da man gjerne tenker at det er ubetydelige forskjeller. Man er gjerne bevisst på kulturforskjeller mellom Skandinavia og verden, men ikke innad i Skandinavia (Weiss 2008, 26). Formålet med oppgaven er å forsøke å avdekke generelle oppfatninger om kulturforskjeller mellom Norge og Danmark, blant nordmenn og dansker. I første omgang for å se om ulikhetene er så minimale som man kanskje skulle tro, for deretter å se nærmere på om minimale forskjeller er ensbetydende med ubetydelige forskjeller. Til slutt vil oppgaven undersøke hvilken betydning kultur bør ha for markedskommunikasjon mellom landene, eksemplifisert gjennom en markedskommunikasjonsløsning som tar for seg nettopp dansk-norsk kulturformidling.

Selv om denne oppgaven i seg selv ikke danner grunnlag for generelle konklusjoner, kan man håpe at funnene i oppgaven kan motivere til videre forskning på temaet. Vår motivasjon har vært å bidra med en undersøkelse, som bidrar til å gi ny kunnskap, og som kan gi grobunn for videre studier - enten det er forskning på kulturforskjeller mellom Norge og Danmark, mellom kulturelt like naboland generelt, eller et annet beslektet område.

1.2 Introduksjon, problemstilling og avgrensing

Innenfor internasjonal markedskommunikasjon er kultur, og ikke minst kulturforskjeller, noe som vies stor oppmerksomhet. Det å forstå den dominerende kulturen hos mottaker, er essensielt for å kunne lykkes med markedskommunikasjonen. En flott, kreativ og nytenkende kampanje er ingenting verdt, dersom den ikke treffer sitt publikum. Denne forståelsen er like viktig uansett hva slags kultur det er snakk om. På én side kan det være kulturen i et nisjeprodukts smale kundesegment man må forstå, eller det kan være nødvendig å sette seg inn i kulturen i et fremmed land, med tanke på å introdusere et produkt i et helt nytt marked. Denne oppgaven vil ikke ta for seg markedskommunikasjon mellom veldig kulturelt annerledes land, men tvert i mot se på relasjonen mellom land som i utgangspunktet er nokså like, nærmere bestemt Norge og Danmark.

I første del av oppgaven vil det bli gjort forsøk på å kartlegge hvilke kulturelle ulikheter, motsetninger, og komplikasjoner som gjør seg gjeldende i en dansk/norsk-relasjon. Den persiperte psykiske distansen mellom Norge og Danmark er lav, men betyr dette nødvendigvis at vi er så like som vi tror? Hvilke forskjeller finnes, hvilke oppleves som mest overraskende, og hvilke er de mest betydningsfulle?

Oppgavens andre del vil bruke resultatene fra undersøkelsen til å skape en portal som tilrettelegger for handelssamarbeid og kulturformidling mellom Norge og Danmark. Dette skal gjøres ved å tilby informasjon og forskjellige tjenester. Denne portalen er kun et tenkt prosjekt, og alle eventuelle samarbeid med andre aktører som presenteres i oppgaven er fiktive.

Oppgaven avgrenser seg til å ta for seg kulturforskjeller, og baserer seg på både primær- og sekundærdata. Av tidligere forskning er det primært Hofstedes kulturdimensjonsmodell som har vært brukt, og oppgaven bruker eksisterende empirisk forskning, sammen med eget datamateriale til å forsøke å belyse problemstillingen. Primærdataene er innhentet fra dybdeintervjuer med nordmenn og dansker, som har en relasjon til “det andre landet”. For de fleste intervjuobjektene har denne relasjonen vært profesjonell, enten gjennom nåværende eller tidligere stillinger. Slik får oppgaven primært et B2B-perspektiv. Samtidig har også folk uten en profesjonell relasjon blitt intervjuet. Intervjuobjektene er valgt ut etter ønske om å få med både personer som i kraft av sin stilling, erfaring eller kompetanse kan mye om kommunikasjon og kultur, samt på den annen side, personer hvis relasjon ikke gir dem de samme forutsetningene for å uttale seg om kulturforskjeller. Respondentene er derimot ikke bedt om å begrense seg til jobbrelevante erfaringer. Når det kommer til den utformende, kreative delen av oppgaven, vil valgene som gjøres være basert på funnene i den teoretiske delen, og ikke ta hensyn til andre forretningsmessige aspekter, slik som økonomi, konkurransesituasjon, markedsføringsstrategi og så videre.

1.3 Vitenskapsteoretiske forutsetninger og metode

Gruppens ontologiske standpunkt er at kultur, oppfatning av kultur, og kulturelle forskjeller ikke er eksakt vitenskap. Hvordan kultur- og kulturulikheter oppfattes vil alltid kunne variere

fra menneske til menneske. Det er også vanskelig å sette fingeren på hva man faktisk ser etter, fordi kultur er et vidt begrep. I oppgaven har det blitt bestrebet å få frem erfaringer, tolkninger, nyanser og tanker rundt ulike begreper og situasjoner.

De epistemologiske følgene av dette synet er at “sann kunnskap” om vår problemstilling ikke finnes, men at undersøkelsen heller vil forsøke å sette lys på hvilke oppfatninger og tolkninger som finnes der ute. Dette får igjen den metodologiske konsekvens at undersøkelsen vil følge en kvalitativt, eksplorerende forskningsdesign.

Fremgangsmåten for innhenting av data har vært å oppsøke nordmenn og dansker, med en relasjon til henholdsvis Danmark eller Norge. For de fleste av intervjuobjektene har denne relasjonen vært profesjonell, men ikke nødvendigvis. Spørsmålene har heller ikke vært begrenset til å gjelde arbeidsliv og business, selv om svarene ofte har hatt et B2B-preg, da respondentene som oftest har hatt en profesjonell relasjon.

Fordi dette er en kvalitativ oppgave er det ikke et mål å få et mest mulig representativt utvalg. Primærdataene for undersøkelsen er fra intervjuer med åpne spørsmål som i sin form oppfordrer respondenten til å gi et grundig og reflektert svar. Denne metoden er kvalitativ av natur, ettersom respondenten får anledning til å uttrykke seg fritt, og kan rekonstruere episoder fra tidligere erfaringer, assosiere og resonnere. Ut i fra oppgavens tema og problemstilling er det de individuelle erfaringene og oppfatningene som er i fokus. Ved å gjennomføre et kvalitativt intervju, kan respondentene selv være med på å bestemme hvilken retning intervjuet skal ta, og intervjuformen bidrar til å få frem kompleksitet og nyanser. Metodevalget følger det ontologiske og epistemologiske grunnlaget for studien.

2.0 TEORI

2.1 Hva er kultur?

Kultur er et vidt begrep, omkranset av mange forskjellige perspektiver, hvor ulike fag er opptatt av forskjellige aspekter. Kunstfagene er opptatt av de kunstneriske og faglige perspektivene, statsvitere er opptatt av de politiske institusjonene og av den makt politikere har og tar, historikere konsentrerer seg om de historiske prosessene, strategi-, organisasjons-, og ledelsesfagene ser på hvordan institusjonene fungerer, markedsføringsfag ser på hvordan

publikums ønsker og behov imøtekommes (Grund 2008, 15). Slik ser man hvordan kultur kan forstås og vektlegges på mange forskjellige måter, og hvordan kulturbegrepet stadig vekker dukker opp som en relevant faktor for diverse sosiale fenomener.

Kultur har i noen grad erstattet andre forklaringer på mange av samtidens fenomener, enten vi snakker om samfunn, politikk eller økonomi: Der forskjeller mellom menneskene tidligere ble oppfattet som resultat av biologiske forskjeller, eller av ulik (...) tilgang til økonomiske ressurser, forklarer vi disse nå i tiltagende grad ved hjelp av begrepet kultur (Grothen og Reksten 2010, 9).

Det har blitt argumentert for at kultur ikke lenger forstås først og fremst som et analytisk begrep, men som noe folk flest har interesse av. Derfor bør kultur heller ikke brukes som redskap for forståelse, men heller gjøres til selve gjenstanden for forskning (Fuglerud 2007, 10).

2.2 Begrepsavklaring - «kultur»

Kultur kan ha mange forskjellige betydninger, og brukes i en rekke ulike sammenhenger, og er kjent for å være notorisk vanskelig å definere. På bakgrunn av dette presiseres det at denne oppgaven vil benytte det generelle kulturbegrepet, altså både tanke-, atferds-, og kommunikasjonsmønstre hos mennesker, uten fokus på en spesialisert kultursektor (Schackt 2014). Arne Martin Klausen (sitert i Rudi 2013) definerer kultur som «idéer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra den foregående generasjonen, og som man forsøker å bringe videre – ofte noe forandret – til neste generasjon».

Den nederlandske professoren Geert Hofstede definerer kultur som en kollektiv mentalprogrammering av mennesker i et miljø (de Mooij 2014, 57). Han mener at kultur ikke er en egenskap ved enkeltpersoner, men heller noe som omfatter en rekke mennesker som har blitt utsatt for den samme utdanningen og livserfaringen. Det sosiokulturelle miljøet påvirker personer til å handle på bestemte måter. På grunn av dette kan man si at et individ er et produkt av sin egen kultur. Forståelse, samt kunnskap om forskjellige kulturer er avgjørende. Betydningen av kultur må aldri undervurderes, spesielt ikke i markedskommunikasjon, hvor det kan få kostbare følger. Kultur er en underliggende og gjennomtrengende påvirkningskraft som influerer alle sider av sosial atferd og mellommenneskelig interaksjon (Hollensen 2014,

244). Noen vil faktisk gå så langt som å si at kultur er den største potensielle kilden til konflikt i verden i dag, nettopp på grunn av denne voldsomme betydningen:

(...) den grunnleggende kilden til menneskelig konflikt i denne nye verden, vil ikke primært være ideologi eller økonomi - det vil være de store skillene mellom ulike folkegrupper, og den dominerende kilden til konflikt vil være kultur (Huntington sitert i Moran, Remington og Moran 2014, 12).

Kultur spiller en rolle i all interaksjon mellom mennesker. Noen ganger kan man være mer bevisst på dette, når man åpenbart har å gjøre med eksotiske kulturer, men det er også en faktor i nære relasjoner. Kultur dreier seg heller ikke alltid om mennesker fra ulike nasjoner - det kan være snakk om diverse mikrosamfunn med forskjellig kultur, innad i samme by, på samme arbeidsplass eller på samme skole. Ulike grupperinger, slik som en prosjektgruppe i en bedrift, eller en vennegjeng, kan dele et felles verdi- og meningsgrunnlag, felles tradisjoner og historie, og da kan man snakke om at det eksisterer en egen kultur. Ofte er mennesker mindre oppmerksomme på slike subkulturer, nettopp fordi man står midt oppi det selv, og derfor lider av det man kaller "kulturell nærsynthet" (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 186).

Kommunikasjon mellom mennesker bygger ikke bare på hva man sier, men hva man legger i noe som blir sagt, og hvordan et budskap tolkes og oppfattes, avhenger av mottakeren. En mottaker vil tolke et budskap basert på sin egen virkelighetsoppfatning og erfaring - med andre ord, sin kulturelle bakgrunn. Kultur spiller en rolle allerede *før* noe har blitt kommunisert, fordi det er en altoppslukende dimensjon som legger grunnlaget for hvordan mennesker oppfatter en situasjon. Kulturen er med på å betinge menneskers persepsjon, og hvordan problemer struktureres, og spiller inn på vurderingen av den strategisk beste fremgangsmåten for problemløsning (Hollensen 2014, 684).

Selv om kulturbegrepet i sin videste forstand kan omtale de minste nivåer, så er det uvanlig å bruke betegnelsen "kultur" om veldig små grupper. Det mest vanlige er å snakke om kultur på høyere plan, slik som på nasjonalt nivå. Hvilke likheter og forskjeller finnes for eksempel mellom nordmenn og dansker, slik som denne oppgaven vil se nærmere på.

2.3 Kulturdimensjoner

Kulturelle forskjeller kan studeres og sammenlignes på flere måter. Over de siste 25 årene har en rekke forskere konstruert ulike modeller for å sammenligne kulturer. Noen av disse metodene innebærer at man ser på institusjoner som ulike samfunn har skapt, eller at man observerer og sammenligner atferd. Den mest brukte måten er derimot å spørre folk hva de tenker, ved bruk av spørreskjemaer (de Mooij 2014, 81). Slike spørreskjemaer måler holdninger eller verdier, slik at kulturer kan observeres ved bruk av beskrivende karakteristikk, eller klassifiseres i verdikategorier eller dimensjoner av nasjonal kultur (de Mooij 2014, 81).

Et eksempel på deskriptive karakteristikk er arbeidet til Gannon, samt Harris og Moran. Gannon beskriver kulturer ved å identifisere metaforer som medlemmene av et samfunn ser på som svært viktige. Han fokuserer mest på uttrykket av kultur i religion, familiestruktur, atferd i små grupper, fritidsaktiviteter og interesser, humor, språk og kroppsspråk, sport, utdannelsessystemer, mat og spiseatferd, samt sosial klassestruktur. Han har kommet opp med en beskrivelse av 16 kulturer, der hver kultur har en egen metafor. Disse metaforene gir en god innsikt i kulturuttrykk, men er lite anvendelige hvis man skal analysere og sammenligne kulturer, samt forstå forbrukeratferd på tvers av kulturer (de Mooij 2014, 82). Harris og Moran beskriver kulturelle særtrekk som skiller land. Disse særtrekkene er selvfølelse, kommunikasjon og språk, mat og matvaner, tidsbevissthet, verdier og normer, tro og holdninger, arbeidsvaner og praksiser. Disse karakteristikkene er basert på observasjoner, og mange av disse finnes også i dimensjonale modeller fra store undersøkelser (de Mooij 2014, 82).

En storskala sammenligning av kulturer basert på Gannon, Harris og Moran sitt arbeid, er ikke mulig på grunn av den store variasjonen i datamaterial. For å kunne gjøre dette trenger man kvantifiserbare data, som kan sammenlignes og settes opp mot hverandre. En slik sammenligning kan derimot oppnås ved å måle kulturelle forskjeller mellom nasjoner ved bruk av sett med dimensjoner, der dimensjonene representerer forskjellige svar på universale problemer ved menneskelige samfunn (de Mooij 2014, 82).

Det finnes mange dimensjonsmodeller som måler land på uavhengige variabler slik at man kan analysere menneskelig atferd på tvers av kulturer. Minkov har analysert og beskrevet hele 27 slike modeller (de Mooij 2014, 83). To av de av mest kjente modellene for å sammenligne kulturer i stor skala er Geert Hofstedes studier, samt GLOBE-prosjektet. Begge disse er dimensjonsmodeller.

Funksjonen av kulturdimensjoner er å kunne gjøre komparative kulturstudier. Dette fungerer ved at man måler egenskaper innenfor relevante kulturelle skillelinjer, og gjør dem kvantifiserbare, for eksempel ved å tilegne en score på en skala fra 1 til 100, slik tilfellet er med Hofstedes modell. Kulturelle fenomener innenfor de ulike skillelinjene måles, og alle land i undersøkelsen får tildelt et tall, som svarer til den grad fenomenet ble observert i det respektive land.

Da Geert Hofstede jobbet for det globale selskapet IBM, la han merke til at selv om det var en egen bedriftskultur innad i selskapet, så fantes det likevel store kulturelle forskjeller mellom ansatte fra forskjellige land og regioner (Shi & Wang 2011, 94). Denne observasjonen førte til en omfattende undersøkelse der mennesker fra mer enn 70 ulike land gjennomførte spørreundersøkelser. Ut fra dette datagrunnlaget kunne Hofstede avdekke forskjeller i tankegang og sosial handling – altså kulturelle forskjeller. Etter å ha analysert funnene, utviklet Hofstede en dimensjonsmodell, som skulle gjøre det lettere å sammenligne ulike kulturer.

Hofstedes modell har blitt mest brukt for å forstå forskjeller mellom markeder, bestemme inngangsstrategier, for å forstå følelser mellom kulturer, og for å analysere markedsføring. Modellen er også nyttig for å kunne segmentere verden på landsbasis (de Mooij 2014, 183). Hofstedes modell er basert på undersøkelser og funn i tidsperioden 1967-1973. Respondentene var ansatte innad i IBM, samt datterselskaper (Shi & Wang 2011, 94).

GLOBE-prosjektet ble gjennomført på midten av 90-tallet, og ble utviklet av Robert House fra Wharton School of Management og hans kollegaer. House var interessert i å måle ulike lederstilers effektivitet, og hvor vidt karismatisk lederatferd er universelt akseptert og effektivt (de Mooij 2013, 256). Hovedformålet med GLOBE var å bidra til kunnskap relevant

for tverrkulturell interaksjon. Med utgangspunkt i Hofstedes arbeid skulle GLOBE-undersøkelsen gjenskape og utdype Hofstedes funn, samt teste forskjellige hypoteser basert på eksisterende idéer (Shi & Wang 2011, 94). Ut i fra funnene de gjorde, utviklet de ni kulturelle dimensjoner med lignende navn som Hofstedes dimensjoner, men som ikke omhandler nøyaktig det samme (de Mooij 2014, 84). Selv om disse tre hovedmodellene har dimensjoner som overlapper hverandre konseptuelt, representerer dimensjonene i de respektive modellene målinger av spesifikke kulturelle verdier, som enten ikke fanges opp av de andre modellene, eller kun utgjør en mindre del av de andre modellenes dimensjoner (de Mooij 2014, 84). Hver av modellene har derfor en større grad av egenverdi.

Hofstedes dimensjoner er basert på empiri. De er et resultat av en stor database, utviklet uten tidligere teori, til forskjell fra GLOBE, der forskerne utviklet en teori basert på eksisterende idéer (de Mooij 2014, 84). Hofstede-modellen inneholder dessuten resultater fra både Norge og Danmark, men i GLOBE-modellen er ikke Norge representert. Av disse årsakene vil denne oppgaven primært basere seg på en sammenligning av landene ut i fra Hofstedes dimensjoner.

2.4 Hofstedes modell

I 1973 kom den nederlandske akademikeren Geert Hofstede frem til fem dimensjoner av kultur, som han mente var treffende for å fange opp kulturelle likheter og ulikheter i verden. Han kalte disse dimensjonene power distance (PDI), individualism/collectivism (IDV), masculinity/femininity (MAS), uncertainty avoidance (UAI), og long/short-term orientation (LTO). Senere ble den sjette dimensjonen, indulgence/restraint (IND), lagt til (de Mooij 2014, 84). I dette avsnittet vil de ulike dimensjonene bli sett nærmere på. For enkelhets skyld, er den engelske terminologien i forkortet form beholdt.

PDI-dimensjonen

Alle individer i et samfunn er ikke like, og denne dimensjonen uttrykker holdningen en kultur har til disse ulikhetene (geert-hofstede.com). Den beskriver i hvilken grad folk med mindre makt forventer og aksepterer at makten er ulikt fordelt, og i hvilken grad man har respekt for autoriteter, samt graden av hierarkisk oppbygning (de Mooij 2014, 92).

I denne dimensjonen har begge landene relativt like verdier og holdninger. Norge scorer 31, mens Danmark scorer 18 på denne dimensjonen, og landene befinner seg derfor i samme ende av skalaen. Til felles for begge landene er det å være uavhengig, og ha like rettigheter veldig viktig. Hierarkiet i bedrifter er der av praktiske årsaker. Ledelsen i bedrifter er tilgjengelige for arbeiderne, og den tilrettelegger og bemyndiger de under seg. Makten er desentralisert, og det er et uformelt forhold mellom ansatte og ledelsen. Kommunikasjonen er direkte, involverende og konsensusorientert. Siden Danmark scorer 18 på denne dimensjonen, betyr det at disse verdiene står enda sterkere, og er enda tydeligere i Danmark enn de er i Norge.

IDV-dimensjonen

Denne dimensjonen sier noe om hvilken grad av gjensidig avhengighet et samfunn opprettholder blant sine medlemmer (geert-hofstede.com). Setter enkeltindivider i et samfunn seg selv eller fellesskapet først? I land med høy grad av individualisme er man mest opptatt av seg selv og den nærmeste familien. I kollektivistiske samfunn er man betydelig mer opptatt av tilhørighet i sosiale relasjoner. Denne dimensjonen sier også noe om hvordan ulike kulturer definerer selvet, samt hvordan man prioriterer når personlige preferanser settes opp mot forpliktelser til fellesskapet (de Mooij 2014, 90).

Norge scorer 69 på denne dimensjonen, og anses derfor som et individualistisk samfunn. Kommunikasjonen er eksplisitt, og individet og dets personlige meninger og behov er verdsatt og uttrykt. Skillet mellom jobb og privatliv er tydelig, og retten til privatliv respekteres og anses som viktig. Man har en høy grad av mobilitet i arbeidslivet, og man fokuserer på individuelle karrierer. Forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er kontraktbasert, og ledelsen fokuserer på forvaltningen av enkeltpersoner. Med 74 på denne dimensjonen scorer Danmark veldig likt som Norge, noe som tilsier at danskene har de samme verdiene som man finner i Norge.

MAS-dimensjonen

Denne dimensjonen måler både selvsikkerhet og prestasjonsorientering kontra livskvalitet, men også graden av roledifferensiering kontra overlappende roller for kvinner og menn (de Mooij 2014, 96). Scores det høyt på dimensjonen maskulinitet, tyder dette på et samfunn som

drives av konkurranse, oppnåelse og suksess. Man streber etter å vinne eller å være best, da dette defineres som kriterier for suksess. En lav score på denne dimensjonen tilsier et feminint samfunn, og her er det myke verdier som medmenneskelighet og empati som er i fokus. Livskvaliteten ansees som et mål på suksess, og det er ikke beundringsverdig å skulle skille seg ut blant andre (geert-hofstede.com).

Danmark scorer 16 på denne dimensjonen, og regnes derfor som et feminint samfunn. Alle skal inkluderes, og man anser det som viktig å opprettholde en balanse i forholdet mellom jobb og sosialt liv. Effektive ledere tar vare på folkene sine og er støttende. Man streber etter enighet, og de fleste konflikter løses ved forhandlinger og kompromisser. Danskene er kjent for å ha lange diskusjoner før man oppnår enighet. Norge er det nest mest feminine landet i verden (kun slått av Sverige), med 8 som score på denne dimensjonen. Man skal gjøre sitt beste, men det belønnes verken sosialt eller materielt å forsøke å være bedre enn andre. Fritid og fleksibilitet verdsettes stort. Man har et fokus på å ha det bra, men man skal ikke vise status.

UAI-dimensjonen

Denne dimensjonen defineres som i hvilken grad menneskene i en kultur føler seg truet av uklare og ukjente situasjoner, og vil forsøke å unngå disse (de Mooij 2014, 99). Hvordan et samfunn forholder seg til det faktum at fremtiden er ukjent. Skal man forsøke å kontrollere fremtiden, eller bare la den komme? (geert-hofstede.com).

Norge scorer 50 på denne dimensjonen, noe som ikke indikerer noen preferanser den ene eller andre veien. Danmark scorer derimot 23 på denne skalaen, som betyr at danskene ikke føler et stort behov for struktur og forutsigbarhet, men snarere er åpne for spontanitet og nysgjerrige på det som er nytt.

LTO-dimensjonen

Alle samfunn må opprettholde noen linker til sin egen fortid, samtidig som man håndterer utfordringene i nåtid og fremtid, og forskjellige samfunn prioriterer disse to eksistensielle målene forskjellig. Samfunn med en kortsiktig tidshorisont er mer normative. Man er skeptisk til forandringer i samfunnet, og verner om tradisjoner. Samfunn med mer langsiktig

tidshorisont er derimot pragmatiske, og nåtidens måter å gjøre ting på legger ikke bånd på morgendagens løsninger (geert-hofstede.com).

Både Norge og Danmark scorer 35 på denne dimensjonen. Norsk og dansk samfunnsliv er relativt pragmatisk, og man er opptatt av å etablere den fulle sannheten. Man har respekt for tradisjoner, men ønsker samtidig å oppnå raske resultater, og man er lite tilbøyelig til å spare penger for fremtiden.

IND-dimensjonen

Dimensjonen beskriver i hvilken grad befolkningen forsøker å styre sine lyster, ønsker og impulser. "Indulgence" tilsier at man unner seg kortsiktige goder, mens "restraint" gir uttrykk for at man utviser mer moderasjon og nøkternhet (geert-hofstede.com).

Norge scorer 55, og vipper ikke i en bestemt retning. Danmark scorer derimot 70, og kan derfor sies å være mer impulsivt samfunn. Danskene er i større grad enn nordmenn villige til å realisere impulser, ønsker og drømmer, når det kommer til fritid og fornøyelser. De har en grunnleggende positiv holdning, og en tendens til optimisme. I tillegg er danskene enda mer opptatt av fritiden sin enn det nordmenn er, og de er mer villige til å gjøre som de føler for, også når det kommer til økonomi.

Disse dimensjonene er slettet ikke absolutter, og danner på ingen måte et fasitsvar på hvordan forholdene mellom forskjellige lands kulturer er. Det finnes flere som er kritiske til Hofstedes arbeid, blant annet McSweeney (2002), som avviser Hofstedes modell, og mener at nasjonal kultur er usannsynlig som en systematisk årsakssammenheng for atferd. Brewer og Venaik (2012) har også vært ute med pekefingeren, og påpeker både Hofstede-modellen- og GLOBEs manglende gyldighet på individnivå, og kritiserer begge for å ikke ta hensyn til, og fremheve dette, i tilstrekkelig grad. Opp gjennom årene er det Hofstedes modell som har blitt utsatt for mest kritikk - betydelig mer enn for eksempel GLOBE-modellen. Noe av årsaken til dette er at den sistnevnte modellen er av betydelig nyere dato, og at forskere derfor ikke ennå har rukket å teste og analysere den fullt ut, og ikke nødvendigvis fordi Hofstedes modell er mer kontroversiell (Shi & Wang 2011, 93). Hofstede har selv uttalt i et intervju med Richard Hodgetts (1993, 3) at man skal beholde en sunn dose realisme til hele konseptet med

dimensjoner. Han er også kritisk til at noen studenter og forskere, etter hans mening, har en tendens til å se på dimensjonene som veldig konkrete enheter, og mener selv at dimensjonenes eneste hensikt er å kunne skape litt struktur til en masse av kulturell informasjon som ellers vil være for kompleks til å forstå.

I en e-postkorrespondanse 3. mars 2015 med Gert Jan Hofstede, nederlandsk befolkningsbiolog og forsker i informasjonshåndtering og sosial simulering, og sønn av professor Geert Hofstede, forteller han at man kan oppdage forskjeller mellom de skandinaviske landene ved å benytte seg av Hofstede-modellen, selv om de er små. Han påpeker samtidig at det kan være vanskelig å vurdere små ulikheter, hvis man benytter et så “grovt” redskap som denne modellen, og mener derfor at man vil kunne dra nytte av å ta i bruk rikere datainnsamlingsverktøy.

For å få et mer detaljert bilde av eventuelle kulturelle forskjeller mellom Norge og Danmark, ble det benyttet kvalitative intervjuer, for å komplementere Hofstedes dimensjoner. Michael Minkov og Geert Hofstede (2014, 173) har uttalt at idéen om at det finnes universelle felles europeiske verdier er kontroversiell, men hva så mellom Norge og Danmark? Finnes det et dansk-norsk kulturfellesskap?

2.5 Dansk-norsk kulturhistorie

Sett utenfra kan nordmenn og dansker virke veldig like, og landene blir ofte sett på som tilhørende en felles “nordisk modell” (Gooderham et al. 2015, 167). De skandinaviske landene blir ofte sett på som en unison enhet, og mange nordmenn, svensker og dansker har nok også selv en tanke om at “vi er ganske like”. Selvsagt er ikke dette en illusjon - det er mye likt, både hva gjelder historie, språk, politikk, religion og verdigrunnlag. Det betyr derimot ikke at forskjellene kan neglisjeres.

Norge og Danmark har dype historiske røtter til hverandre, og mye av det som blir sett på som norsk i dag, kommer opprinnelig fra Danmark. Det ene av Norges to skriftspråk, bokmål, er utledet med utgangspunkt i dansk, og fornorsket over tid. I mer enn 400 år var Norge under dansk herredømme, helt eller delvis styrt fra København, den gang landet var kjent som Danmark-Norge. Unionstiden har ofte blitt omtalt som “400-årsnatten” blant nordmenn, til

tross for at ikke alt var svart i løpet av disse århundrene. Snarere var det flere oppgangstider og perioder med utvikling under dansketiden (eidsvoll1814.no). Uavhengig av hvilket lys man ser denne perioden i, så er det utvilsomt at dette var en viktig tid for utformingen av nordmenn og danskers nasjonalidentitet, og en av grunnene til de følelsene og båndene som er mellom folkene i dag.

Per 1814 hadde Danmark en utviklet selvstendig nasjonsstruktur med tilhørende høykultur, men en rekke politiske nederlag gjorde danskene nødt til å utvikle en ny og mer folkelig basert nasjonalkultur (Storsveen 2004, 379). Norge sto i 1814 derimot som et kolonisert område uten den samme særegne nasjonsstrukturen og høykulturen – den var stadig vekk dansk (Storsveen 2004, 379). Det som fantes av særnorsk kultur var den folkekulturen som fantes ute i periferien, “millom bakkar og berg”, for å sitere Ivar Aasen, som noe senere satte seg fore å samle noe av denne kulturen.

Utfordringene for Danmark og Norge var på mange måte komplementære; mens den danske prosessen gikk på å definere og fundere dansk kultur blant folk flest, måtte man i Norge bygge både en politisk nasjon, så vel som en kultur nasjon. Disse prosessene har dannet grunnlaget for mange av de kulturforskjellene man ser i dag. Danmark hadde nasjonsstrukturen, men hadde tradisjonelt vært styrt på en sentralisert måte, og hadde ikke en nasjonskultur som var fundert i folket og distriktene på samme måten som Norge hadde. Her til lands ble utviklingen dermed at man gikk motsatt vei, og nasjonsbyggingen bar preg av politisering og statlige tiltak (Storsveen 2004, 378). Under denne perioden med nasjonsbygging var selvsagt kulturarv fra unionstiden noe av det som påvirket, i samspill med de mer særnorske elementene fra fjell og strand. Slik måtte det bli, der “kampen” sto mellom radikale norske nasjonalister som ikke ønsket dansk kulturarv overhodet, og moderate skikkelser som Nansen og Bjørnson. Denne fløyen hadde på sin side et mer diplomatisk forhold til den nasjonale identitetsbyggingen, og ønsket å ta hensyn til unionstidens kulturelle gevinster (Storsveen 2004, 379).

Det at den norske nasjonsbyggingen i stor grad var basert på bygdekultur, mens det som var av kultur i norske byer, var hentet fra Danmark, har påvirket danskenes syn på nordmenn. For mens danskene gjennom århundrer har latt seg inspirere av “kontinentet”, har Norge hatt et

mer distansert forhold til Europa, geografisk som kulturelt. Når Norge velger å stå utenfor EU, mener mange dette kan sees som et uttrykk for den nasjonalisme og individualisme som nordmenn har, som et slags forsvar mot å miste egen identitet (Tixier 1996, 32).

Klisjeene om våre komplementære identiteter kan synes å ha overlevd 200 års politisk atskillelse: litt primitive, men naivt vennligsinnede fjellfolk mot kontinentale og mer siviliserte sletteboere, men med en velsignet ironisk distanse til all sentraleuropeisk blaserthet (Storsveen 2004, 370).

Storsveen (2004, 370) argumenterer for at det moderne forholdet mellom landene preges av kulturell sentimentalitet – et gammelt fellesskap som har gått tapt, men som stadig kommer til uttrykk gjennom et vennlig, nærmest familiært naboskap, fremfor et kompetitivt forhold. Den tyske okkupasjonen under andre verdenskrig innebar dessuten en felles skjebne, som kunne forsterke det historiske fellesskapet ytterligere, og som gjør at nordmenns og danskers forhold til hverandre den dag i dag ikke bærer preg av konflikt og uvennskap, men snarere det motsatte. De tette båndene og det gode forholdet, bekreftes av en undersøkelse YouGov har gjort på oppdrag for MetroXpress, der nordmenn kom ut som den nasjonaliteten danskene setter mest pris på, når de skal rangere sine naboer og nærmeste allierte (Berlingske).

2.6 Dansk-norsk forretningskultur

Når det kommer til forretningskultur, kan ulikheter mellom dansker og nordmenn virke tydeligere enn i en sosial setting. Konsekvensene av å ikke kjenne dem, kan dessuten være betydelig større enn i sosiale sammenhenger, ettersom danskene stiller høyere krav til profesjonalitet enn nordmenn (innovasjon norge.no). Danskene er tradisjonelt kjent for å være “kremmere” og “handelsfolk”, en tradisjon som er bygget opp gjennom en lang historie med handel og kontakt med resten av Europa. Dette kommer gjerne til uttrykk ved at de er mer direkte i sin forhandlingsteknikk. Det finnes de som argumenterer for at nordmenn er mest direkte i Norden (forskning.no), men her må man gjøre en distinksjon mellom forretningsmessig sett og rent språklig sett. Norsk språk har ikke de samme nyansene som dansk har, og pakker heller ikke inn budskapet på samme måte som danskene noen ganger gjør. Det er derimot ikke tvil om begge land er lavkontekstland hva gjelder kommunikasjon, slik at når det er snakk om forskjeller mellom landene, så er det nyanser man taler om.

Det er en vanlig oppfatning at dansk forretningskultur er mer formell og hierarkisk (innovasjon norge.no), enn hva man er vant med i Norge. Dette kan skyldes at dansker kan virke autoritære i en forhandlingssituasjon, ettersom det er generelt mer temperament involvert, samtidig som avgjørelser tas hurtigere (innovasjon norge.no). I det store og hele vil dansker kunne oppfattes som langt mer kyniske enn hva nordmenn er i forretningslivet - blant annet er det enklere å gi folk sparken i Danmark (Tixier 1996, 23-24). Dette underbygges av det faktum at dansker føler seg mindre bundet av verbale kontrakter enn hva man gjør i Norge, og norske forretningsfolk anbefales å utforme kontrakter skriftlig når de gjør forretninger i Danmark (innovasjon norge.no). Danskenes "fleksibilitet" med kontrakter kan kanskje være bakgrunnen for hvorfor svenskene ofte refererer til dem som "Nordens latinos" (Gesteland 2012, 323).

Derimot finnes også forskere som mener at hele bildet av danske forretningsfolk som formelle og hierarkiske, er totalt misforstått. Gillian Warner-Søderholm er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI i Oslo, og sier i sin studie av nordisk ledelse:

Danske ledere er mer individualistiske enn sine nordiske naboer, og de er mest målbevisste og resultatorienterte. De vil ha tingene gjort. Danmark har minst grad av hierarki i arbeidslivet. Danske medarbeidere opplever stort behov for selv å kunne påvirke hvordan oppgavene skal løses. Danskene er mindre opptatt av klasse og status enn flesteparten av deres handelspartnere (forskning.no).

Disse ulike synspunktene rundt kjennetegn ved dansk forretningsliv, forteller om åpenbare kulturforskjeller, men også at de kan være vanskelig å beskrive presist. Her ligger det latente, potensielle komplikasjoner. Det viser hvordan ulike nyanser av kultur, herunder språk og kommunikasjon, kan oppfattes ulikt, fordi det i stor grad er snakk om hvordan det fortolkes. Kanskje er inntrykket av dansker som formelle og hierarkiske bare en «misforståelse» av deres individualistiske målbevissthet, fordi naive nordmenn opplever å bli satt på plass av dansk forretningsteft. Det kan i hvert fall ikke bestrides at et attributt vil kunne tolkes og oppleves annerledes, etter som hvilken kulturell bakgrunn man selv har, og hvilken kompetanse man har for å vurdere den fremmede kulturen.

3.0 DATAINNSAMLING

3.1 Primær- og sekundærdata

Oppgaven baserer seg på både primær- og sekundærdata. Av tidligere forskning er det primært Hofstedes kulturdimensjonsmodell, som har vært brukt. Hofstedes modell er basert på empirisk forskning av kvantitative data fra hele verden, og er brukt som teorigrunnlag og bakgrunnsteppe for analyse av egne primærdata. Oppgavens egen undersøkelse er en kvalitativ studie, utført som dybdeintervjuer.

3.2 Utvalgsstørrelse

Kvalitative metoder kjennetegnes av at man forsøker å få så mye informasjon som mulig ut av et begrenset antall personer - også kalt informanter (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). En kvalitativ undersøkelse baserer seg på færre informanter enn en kvantitativ studie. Antall informanter som intervjues omtales som utvalgsstørrelse. I teorien finnes det verken en nedre eller øvre grense for hvor mange man skal intervjuer. I praksis finnes det derimot noen uskrevne regler for hva som er anbefalt (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Det er mange faktorer som kan være med på å påvirke antall intervjuer, som blant annet størrelse på prosjektet, antall målgrupper, tidsbegrensninger og økonomiske rammer, for å nevne noen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Opprinnelig var tanken å intervjuer seks informanter, men underveis ble dette oppjustert til tolv. Dette som en konsekvens av at behovet for rikere datamaterial, med flere innspill og flere synspunkter meldte seg i løpet av datainnsamlingsperioden. Utvalgsstørrelsen skulle ikke være for stor, slik at det kom i konflikt med de kvalitative prinsippene for forskningen, men samtidig være stor nok til at det var mulig å se tendenser, likheter og ulikheter. Siden man som regel ikke vet på forhånd om man vil få tilstrekkelig informasjon fra gruppen man intervjuer, er det i mange tilfeller slik at den endelige utvalgsstørrelsen først blir bestemt et stykke ut i undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104-105).

3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering

Ved kvalitative undersøkelser benytter man seg av en strategisk utvelgelse av informanter, siden målet med undersøkelsen er å få mest mulig kunnskap om fenomenet. Strategisk utvelgelse innebærer at man først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for å kunne samle inn nødvendig data, før man så velger ut personer fra målgruppen som skal delta

i undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 106). Utvelgelsen av informanter tar ikke utgangspunkt i representativitet, men hensiktsmessighet, da formålet med undersøkelsen er å avdekke så mye kunnskap om emnet som mulig, fremfor å kunne gjøre statistiske generaliseringer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 107). Det finnes flere forskjellige måter for å sette sammen strategiske utvalg. Denne oppgaven benytter seg av kvoteutvelgelse, også kalt stratifisert utvalg. Ved benyttelse av denne måten konstruerer man først kategorier basert på sentrale kjennetegn, for så å rekruttere informanter i de forskjellige kategoriene. Ut i fra den generelle oppfatningen om at kulturene er veldig like, var det ønskelig å snakke med mennesker med en spesiell kompetanse på feltet, i tillegg til dansker og nordmenn med et ikke-profesjonelt forhold på området. Dette ble gjort både for å sikre informasjon, og for å undersøke hvorvidt profesjonell bakgrunn er en påvirkende faktor for oppfattelsen av kulturforskjeller. Det ble derfor konstruert to ulike kategorier, basert på respondentenes konkrete forutsetninger for å kunne uttale seg om dansk-norske kulturforskjeller. Kategori A består av informanter med en en eller annen form for kompetanse på området, enten i form av utdanning, profesjonell erfaring, eller egne studier. Kategori B består av nordmenn som har (hatt) mye befatning med dansker, samt dansker som har (hatt) betydelig kontakt med nordmenn, men uten å ha de samme akademiske eller profesjonelle forutsetningene eller kompetansene for å uttale seg. For å eksemplifisere har den danske forfatteren og journalisten Kirsten Weiss, som har skrevet bok om kulturforskjeller i Norden, havnet i kategori A, men den norske studenten Stein Roberto Reyes Olsen, som tidligere har studert HR i Danmark, havnet i kategori B.

Rekrutteringen av respondenter foregikk på flere måter. Hovedmetoden for å komme i kontakt med mulige respondenter var å sende ut intervjuforespørsler over e-post, med en introduksjon til intervjuets formål, samt en beskrivelse av selve oppgaven. To av respondentene ble rekruttert etter tips fra veileder og en foreleser. Andre ble rekruttert ut fra egne nettverk og blant bekjente. Etter å ha vært i kontakt med den norske ambassaden i København, var disse behjelpelige med å rekruttere flere andre aktuelle kandidater til undersøkelsen. Etter endt intervju ble respondentene spurt om de selv hadde forslag til andre som kunne være interessante å intervju.

3.4 Intervjuet

Kvalitative intervjuer kan både være strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte. Ved bruk av strukturerte intervjuer, er både spørsmål og tema fastlagt på forhånd, og forskeren krysser av for faste svaralternativer. Ustrukturerte intervjuer har åpne spørsmål som tilpasses til hver intervjusituasjon, ut i fra et tema. Det semistrukturerte intervjuet befinner seg mellom det strukturerte og det ustrukturerte. Ved semistrukturerte intervjuer tar man utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, som forskeren kan bevege seg frem og tilbake i, og både spørsmål og temaer kan variere fra intervju til intervju. (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 137).

Intervjuene i denne undersøkelsen ble gjennomført med elementer fra både semistrukturerte og ustrukturerte intervju. Intervjuene var uformelle, og foregikk mer som en samtale enn en utspørring, med åpne spørsmål som til en viss grad ble tilpasset hver situasjon. Samtidig fikk samtlige av informantene seks nøkkelspørsmål i løpet av intervjuet, i tillegg til eventuelt individuelle spørsmål. Det ble ikke benyttet en intervjuguide, og nøkkelspørsmålene var den eneste formen for struktur i intervjuet. Nøkkelspørsmålenes funksjon var å sikre informasjon om de temaene og områdene oppgaven ønsker å belyse, samtidig som de fungerte som en form for standardisering, for å lettere kunne systematisere svarene i ettertid, da det har vært flere intervjuere i aksjon. Dessuten bidrar standardiserte spørsmål til at man får svar det er lettere å sammenligne, noe som er kritisk for å kunne si noe om tendenser i respondentenes svar. Samtlige nøkkelspørsmål har blitt tilpasset etter som om de ble stilt til en danske eller til en nordmann, og følger under:

- Da du først begynte å jobbe med dansker/nordmenn, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes? + Hvorfor?
- Og nå, synes du dansker/nordmenn er mer eller mindre like dansker/nordmenn enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med dansker/nordmenn? + Hvorfor?
- Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? + Og hva var for deg den mest

overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?

- Hvordan kan dansker/nordmenn bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?
- Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?
- Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker/nordmenn?

For de personlige intervjuene har det har det i tillegg vært innledet med introduksjonsspørsmål, og innimellom også overgangsspørsmål, for å få bedre flyt i intervjuet. I tillegg har hvert intervjuobjekt blitt spurt om nåværende stilling, firma, alder, om de ønsket anonymitet eller ikke, og hvorvidt de ønsket å få den endelige oppgaven tilsendt.

3.5 Gjennomføring av intervju

Ut i fra vårt ønske om å få best mulig kvalitative data, har den foretrukne intervjuformen vært personlig intervju. Denne intervjuformen har lenge vært en av de mest sentrale metodene for samfunnsvitenskapelig forskning (Liedtka 1992, 161). Utover personlig intervju har det også blitt benyttet telefonintervju og intervju over e-post.

Før de personlige intervjuene startet, presenterte intervjueren eller intervjuerne seg selv, og takket respondenten for å ta seg tid til å bidra til undersøkelsen. Respondentene ble også spurt om det kunne gjøres lydopptak, noe samtlige av respondentene gikk med på. Intervjuene ble gjennomført med én hovedintervjuer, og to referenter som noterte og observerte. Rollen som referent gikk ut på å notere seg inntrykk, samt essensen av hva som ble sagt. Ved å spille inn intervjuene kunne alle fokusere på selve gjennomføringen av intervjuet, og hovedintervjueren kunne dermed bedre legge til rette for den gode samtalen, som etter standarden for kvalitative intervjuer. Opptakene ble senere transkribert, og sammenfattet med notatene. Dette ble gjort

for å forsøke å sikre datamaterialet, og unngå å glemme noe, og dermed miste relevant informasjon.

Der personlig intervju ikke har vært mulig, har telefonintervju vært det foretrukne alternativ. Dette på grunn av muligheten man får til å tilpasse måten spørsmålene stilles, samt at det også blir mulig å stille aktuelle oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Slik kunne interessante emner belyses, og følges opp etterhvert som de dukket opp. Også ved telefonintervjuene var det én hovedintervjuer, med flere tilstede for å notere, i tillegg til at det ble gjort opptak av samtalen.

Der verken personlig intervju eller telefonintervju har vært mulig, eller respondenten selv har uttrykket et ønske om å svare skriftlig, har spørsmålene blitt sendt og besvart per e-post. Det var ønskelig å unngå denne formen for intervju, da respondenter som svarer skriftlig ofte svarer kortere, og mindre utdypende. Når respondenten skal svare skriftlig, blir svarene ofte mer veloverveide, noe som i seg selv kan være positivt, men man mister også de litt mer spontane svarene som man kunne fått ved et muntlig intervju. Som intervjuer mister man også muligheten til å forklare hva man er ute etter med spørsmålene, da tolkningen blir helt og holdent opp til respondenten. En annen ulempe ved intervju per e-post, kan være at respondenten bare ser på spørsmålene mellom alle de andre e-postene som skal besvares i løpet av en dag. Dette kan få den konsekvens at intervjuobjektet ikke tar seg tilstrekkelig tid til å sette seg inn i hva det spørres etter, og derfor svarer mer ukritisk. På bakgrunn av dette har e-postintervjuer vært ønskelig å unngå, men det har vært nødvendig å benytte denne formen i enkelte tilfeller, der de andre mer foretrukne alternativene ikke har vært mulig å få til. I tilfeller der det er tydelig at respondenten har misforstått spørsmål, eller hvis svarene har vært svært mangelfulle, og det har blitt vurdert som nødvendig med et mer utfyllende svar, har dette blitt fulgt opp ved å sende en ny e-post med oppfølgingsspørsmål, eller ved å stille spørsmålet på en annerledes måte.

Umiddelbart etter hvert avsluttede intervju, ble all data og informasjon bearbeidet, i form av refleksjon og evaluering av selve intervjuet. Analysen av gjennomføringen dannet grunnlag for eventuelle endringer eller justeringer, som ble ansett som hensiktsmessige. Samtlige av intervjuene følger som vedlegg.

3.6 Dataanalyse

Hovedformålet med analyse- og fortolkningsarbeidet er å redusere kompleksiteten på det ustrukturerte datamaterialet, slik at det går an å få et overordnet bilde av tendenser og nyanser i svarmaterialet. Det er viktig å forholde seg så åpen og nøytral som mulig, slik at ikke forutinntatte meninger, holdninger eller forventninger preger analyse- og fortolkningsarbeidet. I en kvalitativ studie med kategoribasert inndeling av data, er det en viss fare for at man ubevisst velger å se koblinger som man fra før forventet, mens man kanskje er blind for det som ikke passer inn i den virkelighetsoppfatningen man har av det studerte fenomenet. Bevisstheten rundt denne faren, fikk konsekvenser for hvordan analyse- og fortolkningsprosessen ble gjennomført.

3.7 Analyse- og fortolkningsprosessen

Ved analysering- og fortolkningsfasen av undersøkelsen, var det de ferdig transkriberte intervjuene som ble studert nærmere. Lydopptakene fra intervjuene ble kun benyttet til selve transkriberingen, og ikke under analyse- og fortolkningsarbeidet. Ved intervjuer foretatt per e-post var det den rene e-postteksten som ble studert. Først ble ett enkelt spørsmål i hvert intervju gjennomgått, slik at man fikk et overordnet bilde av svarmangfoldet blant intervjuobjektene. Etter dette startet arbeidet med kategorisering av datamaterialet. Kategorisering er en prosess hvor man klassifiserer eller merker datamaterialet. Man identifiserer data eller deler av data, som enten hører til, representerer, eller er et eksempel på mer generelle fenomener (Spiggle 1994, 493). Etter et ønske om at utvalget skulle bestå av mennesker med og uten ansett relevant kompetanse, var intervjuobjektene på forhånd inndelt i respondentkategorier (A eller B). Derfor ble svarene fra kategori A sett i lys av hverandre, og deretter ble det samme gjort for kategori B. På denne måten fikk man først en samlet oversikt, for deretter å kunne undersøke svarene nærmere i relasjon til respondentenes bakgrunn, og den kategoriseringen som var foretatt. Ved å gjøre denne prosessen i to trinn ble man mindre utsatt for bekreftelsestendens.

3.8 Etikk

I forskning oppstår etiske problemstillinger når forskningen direkte berører enkeltmennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 89).

Som det påpekes om kvalitative intervjuer på etikkom.no: “(...) er det viktig å ivareta integriteten til de personene som intervjues både under selve intervjuet og i etterkant, når resultatet skal presenteres og fortolkes”. Alle respondentene ble derfor grundig informert om undersøkelsens formål og omfang. De ble også spurt om hvorvidt de ønsket å være anonyme, eller om deres navn og stilling kunne brukes i oppgaven. Et par av intervjuobjektene ønsket anonymisering, noe som selvsagt ble imøtekommet. Noen ba om å få spørsmålene oversendt på forhånd, og dette ble også innfridd. Enkelte av respondentene ønsket også å få se den endelige oppgaven, og disse har fått oppgaven tilsendt på e-post.

4.0 PRIMÆRDATA

4.1 Kulturelle forventninger

Uavhengig av hvilke erfaringer respondentene har gjort seg i løpet av livet, var det ønskelig å avdekke hvilke tanker og forventninger de hadde om eventuelle kulturelle forskjeller mellom Danmark og Norge, før de fikk sin nåværende relasjon. Hvilke tanker hadde respondentene rundt hvorvidt det faktisk fantes kulturelle utfordringer, og eventuelt hvor store disse forskjellene ville være? Er dansker og nordmenn veldig forskjellige, eller er vi som ”broderfolk” som bare snakker litt annerledes?

Dette var det spørsmålet der det var mest samsvar mellom kategori A og B. Bakgrunnen for dette er selvsagt at spørsmålet ber respondenten ta stilling til hvilke tanker, formeninger og fordommer de hadde, *før* de fikk sin relevante relasjon til henholdsvis Danmark eller Norge. Betydningen av senere profesjonell relasjon gjennom arbeid, utdanning, formell kompetanse og lignende, ble dermed ikke vesentlig.

En gjennomgående tendens er at de fleste gir uttrykk for å ha ansett det andre landet for å være nokså kulturelt likt. Man har ikke tanker om at samarbeid mellom dansker og nordmenn vil være betydelig utfordrende rent kulturelt sett. De fleste sier derimot at de opplevde sitt nabofolk som nokså kulturelt like, og at de forventet at det ville være omtrent som å være sammen med landsmenn. De største utfordringene ble antatt å være de rent språklige. Dette er gjennomgående for både kategori A og B. Språk ligger fremst i bevisstheten hos både nordmenn og dansker, når man skal vurdere hva som vil være den største utfordringen. Mens det her stopper for kategori B, som ikke kan huske å ha tenkt noe videre rundt

kulturforskjeller, gir noen respondenter i kategori A inntrykk av at de hadde visse antakelser om at det ville være noen kulturforskjeller, men uten å nevne spesifikke fordommer eller teorier.

Noe som derimot skiller, og da ikke mellom kategoriene, men derimot mellom nasjonalitetene, er at dansker kan virke å ha noen flere forventninger eller fordommer om nordmenn, enn motsatt. Nordmenns rykte i Danmark som “fjellaper” uten kontinentale vaner, ser ut til å stå sterkere, enn typiske norske forventninger og fordommer om dansk forretningsteft og kynisme, selv om noen ga uttrykk for å ha vært bevisst på dette også.

4.2 Nåværende standpunkt

Etter å ha fått intervjuobjektene til å reflektere over deres opprinnelige forhold til nabolandet, bes de i neste spørsmål svare på hva deres nåværende standpunkt er. Med de erfaringene respondentene har skaffet seg, opplever de nå at dansker og nordmenn er mer eller mindre like hverandre enn det de tidligere hadde forventet?

Her er det ingen klare tendenser i svarene. Utvalget er splittet på midten, med 50 % som gir uttrykk for at de synes det har vært større ulikheter enn forventet, mens den andre halvparten synes kulturforskjellene har vært mindre enn de antok at de ville være. Dette er ikke nødvendigvis noen stor sensasjon i seg selv, men en mer interessant bemerkning er det derimot at også de to respondentgruppene innad spiker i sine svar. Om man tilhører kategori A eller B påvirker ikke hvordan man oppfatter kulturforskjellene. Selv om gruppe A har fått betydelig relevant erfaring med dansk-norsk samarbeid, er det ingen enighet om at ulikhetene mellom nasjonene er større eller mindre enn man skulle tro på forhånd.

En av grunnene til at svarene kan virke å være så vilkårlige på dette spørsmålet, kan være at dette er knyttet til personlige forventninger. Selv om kulturforskjellene mellom Norge og Danmark i teorien kunne vært opplevd helt likt for samtlige respondenter, er det en individuell oppfatning hvordan de oppleves i forhold til de forventninger man har hatt, og svarene vil alltid være relative til det. Sett i lys av forrige spørsmål er det derimot kanskje litt overraskende at ikke flere uttrykker at de opplever forskjellene som større enn de først antok, da de fleste ga uttrykk for at de forventet at det ville være veldig likt.

4.3 Kulturforskjeller

Med utgangspunkt i sin egen definisjon av kulturbegrepet, ble respondentene spurt om hva de selv mente var de største kulturelle forskjellene, hvilken av de kulturelle ulikhetene som var mest overraskende, samt hva de selv mente var den mest betydningsfulle. Dette var et spørsmål folk tok seg lang betenkningstid før de svarte på. Det kunne virke som om det ikke var noen umiddelbare tanker om én eller flere åpenbart betydningsfulle forskjeller. I stedet måtte respondentene ta tiden til hjelp og resonnere seg frem til et svar.

De fleste respondenter gir uttrykk for at dansker og nordmenn, når alt kommer til stykket, er veldig like. Selvsagt finnes det kulturforskjeller, poengterer særlig kategori A, men det generelle inntrykket er at det finnes mer som binder oss sammen, enn det er som skiller oss: Felles historie, språkstamme, okkupasjonen under andre verdenskrig, og den skandinaviske velferdsmodellen, for å nevne noen sentrale punkter. Noen respondenter, herunder Stein-Roger Bull og Henrik Verner Jensen, gir samtidig uttrykk for at utviklingen derimot går i motsatt retning. De mener begge at landene kulturelt sett skilr fra hverandre.

Kategori B har større vanskeligheter med å peke på ulikheter. Halvparten av respondentene sier de ikke har oppdaget noen forskjeller overhodet, mens andre nevner kommunikasjon, nordmenns evne til å ta vare på og verne om egen kultur, samt danskenes tilknytning til Europa, og deres forretningsevner. Dette er også det kategori A fremhever, når de blir bedt om trekke frem de største kulturelle ulikhetene. En gjenganger hos kategori A, både blant nordmenn og dansker, er hvordan nordmenn er mer nasjonalistiske eller patriotiske, noe som knyttes til Norges korte fartstid som selvstendig nasjon. Det hersker en oppfatning om at nordmenn er mer opptatt av å ta vare på egen kultur og eget språk, mens danskene er mer vendt mot Europa. Danskene er tøffe forretningsfolk, noe som har røtter i deres historie, som bærer preg av lange tradisjoner for handel - en karakteristikk som ikke kjennetegner nordmenn. Dette har ført til at forretningskulturen er såpass annerledes i de to landene, noe som særlig kategori A trekker frem som en sentral ulikhet - i Danmark er tempoet raskere, byråkratiet begrenset, reglene færre og tålmodigheten mindre. Nordmenn tar seg mer tid og kan oppfattes som langsomme, og vesentlig mindre risikovillige. Dansker kan virke mer

individualistiske, på samme måte som nordmenn kan fremstå som idealistiske, med sine sterke sosialdemokratiske likhetsprinsipper.

4.4 Kulturell tilpasning

Dette spørsmålet tar stilling til hvordan nordmenn og dansker kan tilpasse seg de kulturforskjellene som den enkelte respondent har pekt på at finnes. Svarene er derfor veldig sprikende, og knyttet til den enkeltes svar på forrige spørsmål. Likevel ser man noen tendenser.

Flere i kategori A poengterer viktigheten av språk og språkforståelse, som en kulturell tilpasning. Denne koblingen gjøres kun av én respondent i kategori B, som ellers er veldig varierte i sine svar, og ikke ser ut til å knytte språk og kultur på samme måte. Viktigheten av å forstå språk er noe som poengteres av Geert Hofstede (sitert i Powell 2006, 13), som hevder at: «forståelsen av andre språk er nesten en nødvendig, om ikke tilstrekkelig, betingelse for forståelsen av fenomenet kultur».

Ulikheter i språk er noe samtlige respondenter, innen begge kategorier, merker seg og gjør et poeng ut av, selv om gruppe B ikke knytter dette til kultur på samme måte som flere fra gruppe A gjør. Betydningen av å lære seg dansk eller norsk understrekes derimot av alle, selv om ikke alle nevner det som en viktig *kulturell* tilpasning. Skillet mellom gruppene går altså på hvordan de anser språk som viktig. Mens begge grupper understreker viktigheten av språk for å forstå, og kunne gjøre seg forstått, er det kun kategori A som poengterer viktigheten av språk som kulturell kompetanse. Mens kategori B er mest opptatt av språklig ulikhet og komplikasjoner i hverdagen, ser kategori A språket som et kulturelt brekkjern; ved å vite hvordan man behersker det, åpnes nyanser og dynamikk i språk og kultur, som man ellers ikke ville fått med seg.

Av andre generelle forskjeller man bør være oppmerksom på, og tilpasse seg etter, nevnes særlig danskenes profesjonalisme, spesielt innenfor forretningsliv, og det at de kan være mer direkte enn nordmenn. På samme måte blir det nevnt av flere at dansker må være forberedt på at ting tar lenger tid i Norge, og utvise større tålmodighet i kommunikasjon med nordmenn - igjen, særlig i en forretningsmessig setting.

4.5 Kulturkrasj

Respondentene ble spurt om de selv hadde opplevd noen kulturelle komplikasjoner mellom dansker og nordmenn, som hadde skapt trøbbel eller ført til misforståelser.

I kategori A er det flere som nevner konkrete episoder av ulike slag. Aja Bugge forteller hvordan hun selv har opplevd å bli pinlig berørt over danskenes manglende evne, eller muligens manglende vilje, til å forstå hva nordmenn sier. Stein-Roger Bull forteller om at han selv har opplevd forskjeller i møtekultur, samt en annerledes alkoholpraksis hos danskene enn hva han selv har vært vant til. Kathrine Hvitved-Jacobsen forteller om at hun har vært vitne til flere hendelser der danske bedrifter tror de kan agere og forholde seg til arbeidsmiljøloven i Norge, på samme måte som de gjør i Danmark. Dette har skapt problemer i forbindelse med oppsigelsessituasjoner, da de danske bedriftene har operert med en antagelse om at arbeidsmiljøloven er like fleksibel i Norge som i Danmark, noe som ikke er tilfellet (Tixier 1996, 33-34). Henrik Verner Jensen poengterer at nordmenn kan virke å kvie seg for å ta ansvar i situasjoner der problemer oppstår. I stedet for å være mest opptatt av å løse problemet, er de redde for å innrømme feil. Han mener at dansker i mye større grad tar tyren ved hornene, og er mer løsningsorienterte.

Respondentene fra kategori B kan ikke komme på konkrete eksempler på kulturelle forskjeller mellom nordmenn og dansker som har skapt trøbbel eller misforståelser, foruten for rent språklige komplikasjoner. Øivind Iversen presiserer viktigheten av å kunne forstå nyansene i språket, og at det ikke holder med en grunnleggende språkforståelse, men at mye viktig informasjon kan gå tapt, og at misforståelser kan oppstå, dersom man ikke er kjent med nyansene i det fremmede språket. Han er forøvrig også den eneste respondenten fra kategori B som kommer med et eksempel der det oppstår en "konflikt", da danskene kan synes at det er helt greit å sende en kasse med vin til en kunde for å sikre seg en avtale, men at dette for nordmenn ville blitt helt feil.

Selv om ikke alle kunne komme på konkrete eksempler på situasjoner der kulturelle forskjeller mellom dansker og nordmenn hadde skapt problemer eller komplikasjoner, var det

en del flere eksempler blant respondentene i kategori A, enn blant respondentene i kategori B.

4.6 Tilpasning av kommunikasjon

Respondentene ble spurt om hvilke konkrete tilpasninger de gjør, hvis noen, i sin kommunikasjon med mennesker fra det andre landet.

I kategori B er det et stort flertall som nevner at de gjør språklige tilpasninger når det kommer til muntlig kommunikasjon. Man snakker saktere og tydeligere, og noen kan også gjøre bruk av engelsk om nødvendig, spesielt dansker. Utover dette er det kun én respondent fra denne gruppen som kommer med andre tilpasninger. Øivind Iversen nevner hvordan han opplever dansker som betydelig mer formelle enn nordmenn i businessammenheng, og at de er opptatt av tradisjon og formalitet. Jo høyere opp man kommer i forretningsverdenen, jo mer er det gjeldende. Danmark har fortsatt et aristokrati, mener Iversen, som også uttaler at Danmark har et mer klassesdelt samfunn enn hva Norge har. Han poengterer samtidig at dette gjelder business på høyt nivå, og at dansker fra andre sjikt i samfunnet kan være langt mer løsslupne.

Også i kategori A påpeker flere språklige justeringer ved muntlig kommunikasjon, men i tillegg er det flere som nevner andre tilpasninger utover språk. Flere dansker sier de er litt mer forsiktige i kommunikasjon med nordmenn. Det kan virke som om nordmenns opplevelse av dansker som mer direkte og "brutale" har blitt oppfattet av enkelte, som har dette i bakhodet, og da spesielt i forretningssammenheng. Kirsten Weiss nevner også at det kan være lurt å være varsom med bruk av humor, selv om hun mener den er nokså lik i Norge og Danmark, fordi språklige misforståelser kan gjøre at humoren ikke blir oppfattet. Særlig med ironi og sarkasme kan dette være en risiko. Stein-Roger Bull nevner hvordan nordmenn kan bli oppfattet som skarpe i sin kommunikasjon, fordi språket er mer nyansfattig enn dansk. Henrik Verner Jensen forteller at i Innovasjon Norge er de bevisste på at det ikke fungerer å lage en standardisert markedsføringskampanje rettet mot både Norge og Danmark, men at kommunikasjonen må tilpasses det lokale markedet kampanjen skal virke mot.

5.0 ANALYSE OG FORTOLKNING

5.1 Primærdata opp mot teori

I det innledende forprosjektet til denne oppgaven, ble det opprettet kontakt med Hofstede-senteret, for å få deres vurdering av Hofstede-dimensjonene som bakgrunnsteori for en kulturell sammenligning av Norge og Danmark. Det var i den forbindelse at Gert Jan Hofstede, i tidligere nevnte e-post, understreket at Hofstedes kulturelle dimensjoner burde suppleres av rikere datamaterial, for å gjøre en fullverdig sammenligning av landene, når kulturene blir såpass like som den danske og norske. Når man skal sammenfatte datamaterialet og funnene fra denne oppgaven, og se det opp mot den eksisterende teorien, blir det dermed som et supplement til Hofstedes forskning, og ikke som et forsøk på å bevise eller motbevise den. Hofstedes kulturdimensjoner er empirisk forskning, basert på store mengder kvantitative data. Dimensjonssystemet er bredt anerkjent for sin validitet, og blir ofte brukt av andre forskere som bakgrunnsteori for egen forskning, slik som tilfelle er for denne oppgaven. Vår kvalitative undersøkelse forsøker å zoome inn på ulikhetene mellom Norge og Danmark, som drukner litt i Hofstedes kulturdimensjoner, som er en grovere, global studie. Ved å se nærmere på forholdet mellom Norge og Danmark spesifikt, kan denne oppgavens forskning bidra til å få frem nyansene som ikke fremkommer på samme måte hos Hofstede, samt tilføre en dybde som bare kvalitative studier kan.

5.2 Tendenser og funn

Kulturelle forskjeller mellom Norge og Danmark finnes, men de er små. Faren ved små kulturelle forskjeller, er at de blir ignorert fullstendig. Når man oppfatter to kulturer som relativt like, er det fort gjort at man slutter å være oppmerksom på forskjellene (Weiss 2008, 10). Et sentralt funn i oppgaven er knyttet til nettopp dette. Kategori A, som har betydelig større kunnskap og kompetanse innen kultur, kommunikasjon, og/eller forretningssamarbeid i Norden, er mye mer bevisst på kulturforskjeller enn kategori B, som ikke har denne kunnskapen. Det kan virke som kulturforskjellene mellom Norge og Danmark er så små, at de ikke blir oppfattet, med mindre man har blikk for detaljer eller et trent øye. Når kategori B uttaler seg om kulturforskjeller, er det stort sett språklige ulikheter eller andre overfladiske forskjeller som blir lagt merke til. Kun én respondent fra denne gruppen, Øyvind Iversen, er i stand til å beskrive konkrete kulturforskjeller med mer substans.

Selvsagt kan man spørre seg om det er reelle, betydningsfulle kulturforskjeller mellom Norge og Danmark, når de ikke oppfattes av andre enn eksperter. På samme måte som at det er lett å overse kulturforskjeller når de er små, kan man tenke seg at det er en viss risiko for at man overdimensjonerer dem, dersom man har mye kunnskap på området. Dette virker derimot ikke å være tilfellet. Snarere tvert i mot understreker alle respondenter, også fra kategori A, at Norge og Danmark er veldig like kulturelt sett. Flere innleder med å si dette, før de graver litt dypere i materien for å lete frem kulturforskjellene. I forlengelsen av dette påpekes det dessuten blant flere at de største kulturforskjellene er å finne i business, og da gjerne på høyere nivå. Det er her man finner de mest betydelige kulturelle forskjellene mellom landene, og de av respondentene som påpeker dette, knytter det til Danmarks søken mot, og tilknytning til, Europa. Mens Norge er en ny nasjon, som fortsatt verner om sin egen posisjon i utkanten av Europa, både geografisk og kulturelt, og har det godt med seg selv og sine naturressurser, har danskene gjennom alle tider vært handelsmenn, som har søkt mot de store markedene. Denne hovedforklaringen går igjen blant de som påpeker denne kulturforskjellen.

Det at det kun er mennesker med spesiell kompetanse som kommenterer disse forskjellene, kan ha sammenheng med den arena som kulturforskjellene kommer til uttrykk i. Selv om noen respondenter påpeker at det kan være forskjeller mellom nordmenn og dansker også i private, sosiale settinger, så er det primært innenfor forretningsverdenen at de virkelig store kulturelle ulikhetene kommer til uttrykk. Dette er en arena som de færreste kjenner til, og ikke noe man som nordmann kan kjenne på i løpet av en tur med Danskebåten, eller som danske på en skiferie i norske fjell. Derfor kan det være vanskeligere å få den samme forståelsen for kulturforskjellene, hvis man ikke kjenner til denne historien, og/eller driver handel- og forretningsvirksomhet over landegrensene.

Når man ser funnene i undersøkelsen i tilknytning til Hofstede, kan man også gjøre noen interessante observasjoner. På PDI-dimensjonen scorer Danmark betydelig lavere enn Norge, uten at dette er noe som kommer veldig til uttrykk blant svarene i undersøkelsen, utover at danskene har et mer avslappet forhold til skillet mellom jobb og fritid, og ikke er like rigide på dette feltet som nordmennene. Dette har nok derimot mer med IND-dimensjonen å gjøre. Samtidig er det litt sprikende svar blant respondentene når det gjelder hvem som er mest formelle. Det kan være en svak tendens til at norsk språk gjør at nordmenn kan virke mer

direkte i tonen, mens danskene er mer nyanserte og uformelle i uttrykket. Samtidig er det flere som mener at dansker er mer formelle når det kommer til reell business.

Ser man nærmere på IDV-dimensjonen, skal det i følge Hofstede være en ubetydelig forskjell mellom Norge og Danmark. Begge er individualistiske samfunn, og scorer rundt 70. Dette er derimot en dimensjon der det skjuler seg litt mer bak tallene, enn man kanskje skulle tro, uten at dette kan sies å være en kritikk av modellen, som Hofstede selv har sagt at er nyansefattig i sammenligning mellom nære kulturer. Flere av respondentene gir uttrykk for at danskene er mer individualistiske enn nordmenn. Dette kommer først og fremst til uttrykk i en profesjonell setting, der danskene har mer konkurranseinstinkt og kan virke mer egoistiske. Flere respondenter gir derimot uttrykk for at det også privat er slik at nordmenn virker å være mer opptatt av fellesskapet, og at de har en iboende idealisme og/eller naivisme, som man ikke ser hos danskene. Spesielt Aja Bugge og Stein-Roger Bull har tanker om dette, og sistnevnte knytter dette til Gerhardsen-perioden og nasjonsbyggingen etter krigen, og de rådende sosialdemokratiske prinsipper som var med på å forme det Norge man kjenner i dag.

Landenes score på MAS-dimensjonen tilsier at Danmark er et betydelig mer maskulint samfunn enn det norske. Intervjuobjektene, særlig innenfor kategori A, støtter i stor grad opp om dette, gjennom sin beskrivelse av danskene som tøffe forhandlere, med en råere businesskultur, et sterkere konkurranseinstinkt, og ingen tradisjon for “gentleman’s agreements”.

Også når man ser undersøkelsen i lys av UAI-dimensjonen, kan man finne svar som støtter opp under Hofstedes funn. Norges score antyder at nordmenn er betydelig mer opptatt av struktur og detaljplanlegging, enn sine danske naboer. Dansker har ikke det samme behovet for å vite mest mulig om fremtiden, men er mer risikoorienterte og lever fint med usikkerhet. Dette stemmer bra med funnene i undersøkelsen, der flere påpeker at dansker ofte opplever nordmenn som litt tafatte, trege og ineffektive, og at man må ha stor tålmodighet for å drive forretninger med nordmenn.

Når det gjelder IND-dimensjonen var det ingen av spørsmålene som var designet slik at det naturlig ville fange opp tendenser på dette området. Derfor var dette ikke et tema som dukket

opp under intervjuene i særlig grad. Stein-Roger Bull er den eneste som kommer inn på temaet, og hans oppfatning av danskene på dette punktet er i tråd med landenes respektive Hofstede-dimensjonsscorer. Bull mener bestemt at danskene er betydelig bedre på å nyte livet enn nordmenn. Deres evne til å unne seg små gleder i hverdagen, uten at det påvirker deres effektivitet i arbeidslivet, er noe han misunner. Det er derimot ikke nok uttalelser rundt dette, til at det kan kalles en tendens blant respondentene.

Det var ingen klare tendenser i respondentenes svar, som kunne sees i relasjon til LTO-dimensjonen. Heller ikke her var det spørsmål i undersøkelsen som gjorde dette til noe vektlagt tema. Norge og Danmark scorer for øvrig helt lik på denne dimensjonen hos Hofstede, som betyr at ulikhetene ansees å være minimale.

5.3 Kulturforskjellenes betydning for markedskommunikasjon

Alt i alt er de kulturelle forskjellene mellom Norge og Danmark små. Dette gjelder også ut i fra et markedskommunikasjonsperspektiv. De kulturelle motsetningene mellom Norge og Danmark innebærer ingen store kommunikasjonsmessige tilpasningsbehov, men dreier seg i stedet om nyanseforskjeller, hva gjelder språk og form. Derimot finnes det diverse, gjerne situasjonsbestemte, kulturelle tradisjoner og fenomener, som spiller en større rolle for markedskommunikasjonen. Disse tradisjonsbestemte kulturelle motsetningene kan derimot utgjøre potensielle fallgruver, både innen markedskommunikasjon, samt i forretningsliv og på den sosiale arena. Et godt eksempel fra markedsføringens verden, er elektronikkjeden Experts reklamekampanje fra 2013, der de skrøt av at de hadde senket prisene ytterligere, ved å kvitte seg med drøyt 1400 ansatte (kampanje.com). Dette skapte ramaskrik i Norge, da folk reagerte negativt på oppsigelsene, og ga uttrykk for at de ikke ønsket billigere elektronikk på bekostning av folks arbeidsplasser. I Danmark er det slett ikke utenkelig at samme budskap ville få passere hos folk flest, da danskene har helt andre forventninger til trygging av arbeidsplasser, noe som henger sammen med deres generelt tøffere forretningskultur, som bærer preg av mer liberale spilleregler og større grad av konkurranseorientering. Denne påstanden får ytterligere belegg når man tar med i beregningen at det var et dansk reklamebyrå som sto bak kampanjen.

For markedskommunikasjon mellom landene, handler det altså først og fremst om å kjenne til de kulturelle forskjellene som finnes, og sørge for at kommunikasjonen man formidler ikke står i strid med tradisjoner, normer, eller andre kulturelle fenomener.

6.0 AVSLUTNING

6.1 Kritikk og refleksjon

Oppgaven har hatt til hensikt å redegjøre for kulturforskjeller mellom Norge og Danmark, ved hjelp av en eksisterende kvantitativ studie basert på empiriske data, samt egne primærdata samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer. En kritikk mot denne fremgangsmåten kan være at Hofstedes kulturdimensjonsmodell er uegnet for en slik dybdestudie av to land. Modellen klarer ikke å få frem nyanser mellom nære kulturer. Dette har oppgaven tatt høyde for, ved at primærdataene først og fremst har sin egen verdi, og ikke er ment å bevise eller motbevise Hofstede-modellen, men snarere tegne et mer detaljert bilde på norsk og dansk kultur, for å få frem nyansene og komplementere Hofstedes modell. Sammenligningen mot Hofstede har som mål å avdekke hva som skjer når man zoomer inn på to kulturer, og ser bak tallmaterialet i kulturdimensjonsmodellen.

Spørsmålene til dybdeintervjuene i forbindelse med den kvalitative studien, er valgt med omhu for å belyse alle sider av respondentenes opplevelser av kulturelle forskjeller mellom Norge og Danmark. Spørsmålene er ikke valgt spesifikt med tanke på å avdekke posisjonering på Hofstedes dimensjonsskala. I de tilfeller der respondenter har uttalt seg om forhold som fanges opp av de ulike dimensjonene, er dette tilfeldig. Dette kan være en kritikk mot oppgaven, men ut i fra tanken om å avdekke kulturelle forskjeller slik de oppleves av respondentene, har ikke spørsmålene ledet inn mot bestemte dimensjoner. Ut i fra respondentenes svar er vurderingen at spørsmålene treffer godt, slik at studien faktisk belyser de fenomener det var ønskelig å undersøke, og dermed har god validitet ut i fra forutsetningene.

Ut i fra oppgavens forskningsdesign er ikke datamaterialets reliabilitet et sentralt tema. Det er ikke brukt strukturerte datainnsamlingsmetoder, og samtalen med den enkelte respondent har vært styrende for hvilke data som har blitt avdekket. Tolkningen av de kvalitative dataene som er samlet inn i studien, avhenger av øyet som ser, ettersom man som forsker bruker seg

selv som instrument (Johannessen, Tufte og Christophersen 2010, 229). Det har derimot blitt bestrebet å gjengi forløpet i undersøkelsen så presist som mulig, slik at sporing av data, metoder og avgjørelser gjennom studien skal muliggjøres, for å sikre så god validitet som overhodet mulig.

Ved ustrukturerte intervjuer er det alltid en fare for at relasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt blir påvirkende for svarene til respondenten (Johannessen, Tufte og Christophersen 2010, 138). Det problemet har blitt forsøkt minimalisert ved at intervjuerne unnlot å stille ledende spørsmål, og forsøkte å fremstå så nøytrale til spørsmålene og temaene som mulig.

En annen potensiell svakhet er knyttet til oppgavens bruk av stratifisert utvalg. Denne utvelgelsesmetoden medfører nødvendigvis en risiko for at man i slutfasen av prosjektet mangler relevante data, ettersom det kan ligge mye verdifull informasjon hos potensielle informanter som ikke er intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109).

6.2 Oppsummering og konklusjon

Ikke uventet kan det konkluderes med at det finnes kulturelle ulikheter mellom Norge og Danmark. Selv med 400 år som ett land, og mye felles historie, språk og kultur, så er det absolutt mulig å gjøre distinkte skiller mellom kulturene. Disse ulikhetene er derimot ikke veldig store, og det er en klar tendens til at de ikke blir lagt merke til i like stor grad, av folk som ikke har spesielle forutsetninger for å uttale seg om temaet. Blant denne gruppen er det for det meste språklige komplikasjoner som virker utfordrende.

Det at hvermannsen ikke er i stand til å konkretisere kulturforskjellene mellom landene, kan reise et spørsmål om hvorvidt det er snakk om reelle, betydningsfulle ulikheter. Det er det derimot, selv om mange forblir uvitende om dem. Det at så få nordmenn og dansker tenker over de kulturelle forskjellene mellom landene, eller i det hele tatt er klar over dem, er snarere et uttrykk for nettopp det at forskjellene er små, og ikke for at de ikke finnes overhodet. Dette er et kjent fenomen som ofte forekommer mellom like kulturer, og tidligere forskning har påvist det også i Skandinavia. Både skandinaver selv, og folk fra andre deler av verden, har en tendens til å betrakte nordboerne som en unison og homogen gruppe.

Slik kan det også virke ved første øyekast. Studerer man Hofstedes kulturdimensjoner ser man at Norge og Danmark scorer veldig likt. Det er først når man går de ulike verdiene litt etter i sømmene, at man kan se hvordan det finnes kulturforskjeller, også der større kvantitative modeller kan få dem til å virke ubetydelige.

I forlengelsen av dette hører det med at de største kulturelle forskjellene avdekket i denne undersøkelsen, virker å finnes innenfor forretningsverdenen. Dette kan være med på å forklare hvorfor det ikke er like lett for enhver nordmann eller danske å peke på konkrete kulturelle forskjeller, ettersom disse ulikhetene kommer mest til syne på en arena der “folk flest” ikke befinner seg, nemlig i internasjonale forhandlinger. Selv om danskene muligens er forbausende flinke til å hygge seg og til å nyte livet, så er det ikke først og fremst dette som er det største “kultursjokket” for nordmenn. Derimot kommer dette til uttrykk i business- og forretningssammenheng, der danskene er betydelige tøffere og mer kyniske enn nordmennene. Dette knyttes til danskenes lange tradisjoner innen handel, og dermed en sterkere tilknytning og avhengighet til Europa. Mens nordmennene har en isolert fiske- og bondetradisjon, har danskene alltid vært dyktige handelsfolk, med nesene vendt mot kontinentet. Selv om ikke disse historiske klisjéene skiller landene på samme måte i dag, så kan man fortsatt se historiens betydning og innflytelse for nåtidens forretningskultur.

Avslutningsvis er det fornuftig å minne om oppgavens begrensning og forskningsdesign. Primærdataene for oppgaven er innhentet fra et meget begrenset utvalg respondenter, og som kvalitativ undersøkelse kan ikke funnene i denne oppgaven sies å stamme fra et representativt utvalg. Derimot har oppgaven belyst en hel del oppfatninger rundt kulturelle forskjeller og likheter, som det strengt tatt er flest av, mellom Norge og Danmark. Uten at man kan sette to streker under oppgavens konklusjoner, har det blitt avdekket interessante tendenser, som kan danne grobunn for videre forskning på området.

6.3 Forslag til videre forskning

I forlengelsen av oppgavens undersøkelse, ville det vært spennende med en kvantitativ studie for å undersøke om de tendenser som er avdekket i denne undersøkelsen, kan tenkes å være representative blant et større og mer variert utvalg. I den forbindelse ville det også vært

interessant å følge opp observasjonen om at respondenter med liten kompetanse på kulturelle og kommunikasjonsmessige forhold, opplever en betydelig lavere kulturell distanse mellom Norge og Danmark, enn de som jobber profesjonelt på tvers av landegrensene. En kvantitativ studie vil kunne avdekke om denne tendensen, slik det har blitt avdekket i denne oppgaven, har et bredere representativt grunnlag.

Et annet aktuelt tema for videre forskning kan være å se nærmere på om funnene i denne undersøkelsen er unike for forholdet mellom Norge og Danmark, eller om man kan finne tilsvarende tendenser mellom andre naboland med en lav persipert psykisk distanse.

En tredje mulighet for videre forskning kan være å fokusere på forholdet mellom forretningsliv og sosialt liv, for å belyse hvor vidt de kulturelle forskjellene oppleves annerledes, og mer eller mindre betydelige, avhengig av setting.

7.0 KREATIV LØSNING

7.1 Kreativ metode

Basert på datamaterialet i undersøkelsen har det blitt utviklet en kreativ markedskommunikasjonsløsning, som nyttiggjør funnene fra undersøkelsen til å skape en webbasert Internett-portal for dansk-norsk samarbeid og kulturutveksling. Den kreative prosessen som førte frem til denne idéen, var i stor grad inspirert av idéutviklingsmodellen (Lerdahl 2007, 58). Både oppgavens tema og funnene fra undersøkelsen ble brukt som grunnlag for denne idéutviklingsprosessen. Etter en vurdering av oppgavens tema og de funn som ble gjort i undersøkelsen, virket idéutviklingsmetoden mest hensiktsmessig, for å best mulig utnytte mangfoldet i både tematikk og perspektiv i svarmaterialet.

Idéutviklingsmodellen er ikke en direkte metode, men mer et hjelpemiddel for den kreative prosessen. Den består av fem punkter som man utforsker og arbeider kreativt med, hvor hvert punkt består av to faser (Lerdahl 2007, 56):

- Finne problem og behov
- Finne informasjon og inspirasjonsmateriale
- Finne verdier og kriterier
- Finne konsepter og løsninger

De to fasene er en divergerende fase, og en konvergerende fase. I den divergerende fasen genererer man flere forslag og alternativer, samtidig som man bevisst unngår kritikk. I den konvergerende fasen benytter man forskjellige metoder og teknikker for å gjøre en utvelgelse, for å kunne komme videre til neste steg. Denne modellen gjennomføres punkt for punkt, men hvor man starter og hvilke punkter man benytter seg av, avhenger av hvilken oppgave man har. Har man allerede en bestemt oppgave kan man for eksempel starte på punkt tre, fordi det ikke er nødvendig å kartlegge problem og behov, eller å finne informasjon og inspirasjon.

Finne problem og behov

Under dette punktet ble det forsøkt å finne frem til et problem eller et behov, ved å stille forskjellige spørsmål. Her kom det frem at folk trenger mer kunnskap og informasjon om kulturelle likheter og forskjeller mellom Norge og Danmark.

Finne informasjon og inspirasjonsmateriale

I jakten på informasjon og inspirasjonsmateriale ble det innhentet informasjon om hvilke måter folk kan lære om dansk-norske kulturforskjeller i dag. Det kom frem at det ikke var så mange klare og enkle måter for å erverve kunnskap om dette temaet, annet enn noen få begrensede muligheter for kursing og coaching. Inspirasjon ble hentet fra blant annet Innovasjon Norge og Fondet for dansk-norsk samarbeid, som stort sett var de eneste tilbyderne av dette i dag.

Finne verdier og kriterier

Rammer for idéutviklingsarbeidet skal fungere som retningslinjer for for idéutviklingen. Det er viktig at man setter kriterier og rammer som ikke begrenser prosessen, men heller tilrettelegger og inspirerer til kreativitet. Noen av forbeholdene og rammene som ble satt, var at løsningen skulle dreie seg rundt kulturelle forskjeller mellom Norge og Danmark, og at løsningen skulle bunne ut i noe konkret og konseptuelt.

Finne konsepter og løsninger

Først her kommer det virkelige idégenereringsarbeidet. Med utgangspunkt i de foregående punktene, ble ulike idéer til kreative kommunikasjonsløsninger som kunne svare på

problemet, lagt frem og diskutert. Alle idéene ble notert fortløpende, ut i fra tanken om at selv den mest “håpløse” idé kan være med på å inspirere en virkelig god idé. Det ble utviklet flere forskjellige konsepter og løsninger. Blant de kreative løsningene som ble vurdert, var en “nordmann-i-Danmark”-app, med diverse tips og triks innen språk og kultur, et interaktivt og interkulturelt nettbasert forum, for norske og danske ungdomsskoleelever, samt et nettbasert spill med quizspørsmål, og månedlige premier fra norske og danske reiselivsaktører. Den løsningen som gruppen derimot var aller mest begeistret for, og som dermed ble valgt, var en nettbasert portal som samler nyttig informasjon og en rekke ulike tjenestefunksjoner, som er relevante for dansker eller nordmenn som skal jobbe eller studere i henholdsvis Norge eller Danmark, eller for mennesker som bare søker informasjon om kultur, samfunnsliv, politikk og byråkrati, eller språk.

Idéutviklingsmodellen fungerte som et godt hjelpemiddel, ut i fra det rike og mangfoldige utgangspunktet som forelå etter den teoretiske delen. Det var til stor hjelp å kunne forholde seg til et slags rammeverk, i arbeidet med å utvikle en idé til en kreativ løsning.

7.2 Markedskommunikasjonsløsning

Nettportalen normark.no/dk er et resultat av et samarbeid mellom Innovasjon Norge, og den danske ekvivalenten Innovation Centre Denmark, samt NAV og det danske Beskæftigelsesministeriet. Samarbeidet er inngått for å forenkle og tilrettelegge for arbeid og kunnskapsformidling mellom Norge og Danmark. Kunnskapsformidlingen skjer innenfor feltene kultur, språk, samfunn og byråkrati. Arbeidsformidlingen begrenser seg ikke bare til de offentlige instansene i de respektive landene, men omfatter også samarbeid med private bemanningsbyråer i begge land. Kurs og kompetansevirksomheten består av kurs og rådgivning fra Normarks egne rådgivere, samt kursformidling i samarbeid med etablerte kurstilbydere som Fondet for dansk-norsk samarbeid. Som statsstøttet portal mellom Norge og Danmark, er Normark et non-profit selskap som samler ulike tjenester på ett sted, for å oppmuntre og tilrettelegge for kulturutveksling og handelssamarbeid mellom landene. Ved å samle informasjon om kultur, samfunn, historie, relevante offentlige instanser og byråkratiske prosedyrer, samt ha en arbeidsformidlingstjeneste, og tilbud om ulike kurs, tilgjengeliggjør Normark informasjon som ellers kan være vanskelig og tidkrevende å finne.

LITTERATURLISTE

- berlingske.dk | «Danskerne elsker normændene mest». Lesedato: 18. mai 2015
http://m.b.dk/?redirect=www.b.dk%2Fnationalt%2Fdanskerne-elsker-nordmaendene-mest&utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=Berlingske&utm_content=update+Ja%2C+vi+elsker+dette+landet%21
- Brewer, Paul og Sunil Venaik (2012): «On the misuse of national culture dimensions». *International Marketing Review*, 6 (29).
- de Mooij, Marieke (2013): «On the misuse and misinterpretation of dimensions of national culture». *International Marketing Review*, 3 (30).
- de Mooij, Marieke (2014): *Global marketing and advertising*. London, SAGE Publications Inc.
- eidsvoll1814.no | «Norge i union med Danmark». Lesedato: 13. april 2015
<http://www.eidsvoll1814.no/?aid=9064638>
- etikkom.no | «Kvalitativ metode». Lesedato: 17. april 2015
https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode/#_Toc218496469
- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe (2012): *Markedsføringsledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- forskning.no | «Fire typer nordisk ledelse». Lesedato: 22. april 2015
<http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-abc-i-naeringsliv-sosiale-relasjoner/2013/01/fire-typer>
- Fuglerud, Øivind (2007): Innledning i *Grenser for kultur?* Red. Øivind Fuglerud og Thomas Hylland Eriksen. Oslo, Pax Forlag A/S.
- geert-hofstede.com | «What about Norway?». Lesedato: 10. april 2015
<http://geert-hofstede.com/norway.html>
- Gesteland, Richard R. (2012): *Cross Cultural Business Behaviour. A Guide for Global Management*. København, Copenhagen Business School Press.
- Gooderham, Paul N. et al. (2015): «The labor market regimes of Denmark and Norway - One Nordic model?». *Journal of Industrial Relations*, 57 (2).
- Grothen, Geir og Connie Reksten (2010): *Kulturfagene. En Innføring*. Red. Geir Grothen og Connie Reksten. Oslo, Scandinavian Academic Press.

Grund, Jan (2008): *Kulturpolitikk er kunst*. Oslo, Universitetsforlaget.

innovasjon norge.no | «Slik gjør du business i Danmark». Lesedato: 22. april 2015

[http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/
Norden/Slik-hjelper-vi-deg/Forsta-kulturforskjellene-i-Norden/
Slik-gjor-du-business-i-Danmark](http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Norden/Slik-hjelper-vi-deg/Forsta-kulturforskjellene-i-Norden/Slik-gjor-du-business-i-Danmark)

Hodgetts, Richard (1993): «*A Conversation with Geert Hofstede*». Lesedato: 19. mars

[http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d74aa190-9af2-4d91-b0c
2-2f21060ac457%40sessionmgr114&vid=1&hid=101](http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d74aa190-9af2-4d91-b0c2-2f21060ac457%40sessionmgr114&vid=1&hid=101)

Hollensen, Svend (2014): *Global marketing*. 6. utg. Harlow, Pearson Education Ltd.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo, Abstrakt forlag AS.

kampanje.com | «Expert-reklame rammer bransjen». Lesedato: 14. mai 2015

<http://kampanje.com/archive/2013/06/--expert-reklame-rammer-bransjen/>

Lerdahl, Erik (2007): *Slagkraft. Håndbok i idéutvikling*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Liedtka, Jeanne M. (1992): «Exploring Ethical Issues using Personal Interviews». *Business Ethics Quarterly*, 2 (2).

McSweeney, Brendan (2002): «Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis». *Human Relations*, 1 (55).

Minkov, Michael og Geert Hofstede (2014): «Clustering of European Regions on Measures of Values: Does Europe's Countries Have National Cultures?».

Lesedato: 11. mai 2015

<http://ccr.sagepub.com/content/48/2/144.full.pdf+html>

Moran, Robert T, Neil Remington Abramson og Sarah V. Moran (2014): *Managing Cultural Differences*. 9. utg. Abingdon, Routledge.

ndla.no | «Begrepet kultur». Lesedato: 8. april 2015

<http://ndla.no/nb/node/2460>

Powell, Sarah (2006): «Geert Hofstede: challenges of cultural diversity» *Human Resource Management International Digest*, 3 (14).

Schackt, Jon (2014): «Kultur». Store norske leksikon. Lesedato: 6. mars 2015

<https://snl.no/kultur>

- Shi, Xiumei og Jinying Wang (2011): «Interpreting Hofstede Model and GLOBE model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research». *International Journal of Business and Management*. Lesedato: 18. mars 2015
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/10431/7448>
- snl.no | «Ivar Aasen». Lesedato: 14. april 2015
https://snl.no/Ivar_Aasen
- Spiggle, Susan (1994): «Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research». *Journal of Consumer Research*, 21.
- Storsveen, Odd Arvid (2004): «Nasjonal identitet i Norge og Danmark». *Nytt Norsk Tidsskrift*. Lesedato: 14. april 2015
http://www.idunn.no/file/pdf/33208633/nasjonal_identitet_i_norge_og_danmark.pdf
- Tixier, Maud (1996): «Cultural adjustments required by expatriate managers working in the Nordic countries». *International Journal of Manpower*, 17 (6-7).
- Weiss, Kirsten (2008): *Når vikinger slåss*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Vedlegg 1

Side 1 av 12

KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

Forord

Normarks kommunikasjonsstrategi skal være et veiledende dokument, for å sikre en helhetlig og sammenhengende kommunikasjon i hele bedriften. Kommunikasjonsstrategien skal være forankret i bedriftens overordnede strategi og delstrategier. Ved å være oppdatert på den til enhver tid gjeldende kommunikasjonsstrategien (oppdateres årlig), er man inneforstått med kommunikasjonsmål- og budskap, målgrupper, ansvar og organisering av virksomheten, prinsipper for kommunikasjon, samt implementering av strategier og kommunikasjonstiltak. Kommunikasjonsstrategien er utarbeidet av kommunikasjonsavdelingen, som oppdaterer dokumentet årlig, for implementering i hele virksomheten. Kommunikasjonsstrategien skal sørge for helhetlig og forutsigbar kommunikasjon, og gjøre ansatte inneforstått med hensikten bak tiltak, strategier, og løsninger. Kommunikasjonsstrategien er i tillegg et viktig dokument for evaluering, som forenkler arbeidet med å oppdage avvik mellom planlagt strategi og realisert strategi. Fordi kommunikasjonsstrategien favner om hele bedriftens arbeid, er det viktig at alle ansatte er inneforstått med innholdet, både for å kunne gjennomføre sitt arbeid i henhold til gjeldende strategi, og for å lettere kunne evaluere resultatet av arbeidet, og eventuelt avdekke behov for endringer i strategi.

Visjon og forretningsidé

Visjon: “Normark bringer Norge og Danmark nærmere hverandre”. Visjonen forteller om Normarks overordnede ønske om å verne om, og støtte opp om, de båndene som finnes mellom Norge og Danmark. Normark skal gjennom sitt arbeid bidra til at nordmenn og dansker forstår hverandre bedre.

Forretningsidé: “Normark skal være en brobygger mellom Norge og Danmark, som fundert på kunnskap om likheter og forskjeller, tetter gapet av fordommer og klisjéer, og tilrettelegger for handelssamarbeid og kulturformidling mellom Norge og Danmark”. Forretningsidéen konkretiserer hvordan Normark vil realisere sin visjon.

Vedlegg 1

Side 2 av 12

Statusvurdering

Lanseringen av Normark i 2014 var meget vellykket og etter planen, både i Norge og Danmark, og den oversjøiske koordineringen var god. Både kurs og arbeidsformidling ble godt mottatt av kundene. Kundetilfredshetsundersøkelser gjennomført etter et halvt års drift, viste at Normark har et meget godt omdømme, og veldig fornøyde kunder. Forholdet til eksisterende kunder og samarbeidspartnere ansees å være meget godt. Likevel er det forbedringspunkter, ut i fra ideell situasjon.


Til tross for at tilfredsheten er stor blant eksisterende kundegruppe, er ikke antallet brukere tilfredsstillende. Normark har ikke lyktes med å etablere seg som en kjent aktør, selv om tjenestene Normark tilbyr, er mye etterspurt hos målgruppene. Den ønskede kundeveksten, og den ønskede bevisstheten og kjennskapen hos målgruppen, har altså ikke blitt oppfylt.

Evalueringen av lanseringen og den tilhørende markedskommunikasjonen har vist at kommunikasjonen ikke har vært tydelig og klar nok, og at dette har vært en av hovedgrunnene til at det ikke har lyktes å nå de målene som ble satt. Kampanjen i forbindelse med lanseringen av Normark, som var ment å presentere nettportalen og gjøre Normark kjent hos målgruppene, har vist seg å ikke gi de resultatene som var ønsket. Evaluerende undersøkelser og analyser gjort for å måle effekten av kampanjen, har konkludert med den var for diffus, uklar og utydelig, slik at budskapet ikke kom frem til målgruppene. I tillegg ble det for spinkelt å ikke ha markedskommunikasjon ut over det som ble annonsert hos Innovasjon Norge og Innovation Centre Denmark. Utfordringen blir derfor å endre denne trenden, og få Normark opp i potensielle kunders bevissthet. Denne kommunikasjonsstrategien er en revidert versjon av Normarks første kommunikasjonsstrategi, og inneholder flere endringer som skal sørge for å nå de målene som er satt.

Vedlegg 1

Side 3 av 12

SWOT-analyse

		SWOT analyse - Normark	
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> - Fri fra krav om profitt - Faglig kunnskap og ekspertise - Godt nettverk - Unikt tilbud - Gratis, og da også et lavterskeltilbud 	Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> - Nisje, smalt marked - Nye, lite erfaring - Utydelig kommunikasjon - Lite kjent - Gratis og dermed manglende forpliktelse
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> - Utvide tjenesteportefølje - Bruke kundedatabase til videre utvikling - Øke folks bevissthet rundt dansk-norske kulturforskjeller - Breidere samarbeid med næringslivet 	Threats	<ul style="list-style-type: none"> - Lav opplevd psykisk distanse mellom Norge og Danmark, fører til liten opplevd nytte av Normarks kompetanse - Kutt i statlige midler - Miste verdifulle ansatte

SWOT-analysen tar for seg Normark som bedrift, og ikke kun i forhold til kommunikasjonen. Likvel har den også vært nyttig for nettopp dette, da den har avdekket en rekke forhold som omhandler kommunikasjonen. To av svakhetene som nevnes er at Normark er lite kjent blant publikum, og at kommunikasjonen fremstår som utydelig. En trussel som avdekkes er at folks opplevelse av lav psykisk distanse mellom Norge og Danmark, kan føre til at man ikke ser nytten av den kunnskap og kompetanse som Normark representerer. Fordelen med SWOT-analysen er at den ikke bare avdekker mangler og problemområder, men også styrkene og mulighetene som finnes. Det blir derfor lettere å kunne bruke styrkene og mulighetene til å veie opp for eventuelle svakheter og forebygge eventuelle trusler. For å demme opp for svakheter og trusler, bør Normark spille på sine styrker, for å utnytte sine muligheter - nærmere bestemt den faglige kunnskapen og ekspertisen om de kulturelle forskjellene. Dette kan brukes til å forme en mer helhetlig og sammenhengende kommunikasjon, skreddersydd for det enkelte publikum man kommuniserer mot, samt øke folks generelle bevissthet rundt dansk-norske kulturforskjeller, og hvorfor dette er nyttig å kunne noe om.

Vedlegg 1

Side 4 av 12

Konkurrentanalyse

Normark har per dags dato ingen reelle konkurrenter, da det ikke finnes andre portaler for dansk-norsk samarbeid. Dette var i sin tid bakgrunnen for lanseringen av Normark, etter politisk initiativ. Det eneste eksisterende tilbudet som kan ligne på Normark er privatsatsingen BusinessBroen, som er et samarbeid rundt næringskompetanse- og sysselsettingsutvikling med fokus på den geografiske regionen i det sørlige Norge og nordlige Danmark. Dette foretaket har derimot et større fokus mot næringsliv og etablerte selskaper i et mindre geografisk område, og har lite til felles med Normark.

Når det gjelder eksisterende bemannings- og rekrutteringsbyråer både i Norge og i Danmark, vurderes heller ikke disse som konkurrenter, da Normark ikke selv utlyser stillinger, men derimot videreformidler jobbannonser. Disse selskapene er med andre ord samarbeidspartnere for Normark. Det samme er Fondet for dansk-norsk samarbeid, som er en av Normarks partnere, og den største aktøren innenfor kursvirksomhet med fokus på internasjonalt samarbeid mellom landene.

Kommunikasjonsmål- og budskap

Normarks overordnede mål kan sammenfattes til tre hovedmål, som følger av hverandre i en logisk rekkefølge:

- Et kognitivt mål om å spre kunnskap om likheter og forskjeller mellom Norge og Danmark, og om nettportalen Normark.
- Et affektivt mål om å overbevise om nytten og relevansen av kjennskap til dansk-norsk kultur, språk og samfunnsmessige forhold, samt ulikheter.
- Et konativt mål om å skape en holdningsendring, som får flere til å oppsøke Normark og benytte seg av portalens tjenester.

Ved å spre kunnskap om likheter og forskjeller mellom Norge og Danmark, ønsker Normark å bidra til at nordmenn- og danskers holdninger til dette temaet er realistiske og vitenskapelig

*Vedlegg 1**Side 5 av 12*

fundert, og ikke bygger på fordommer eller klisjéer. Normarks fremste budskap er at man ikke må underdrive betydningen av kulturelle forskjeller mellom Norge og Danmark, og i den forbindelse at Normark er eksperter på området. Dette budskapet er viktig for å sikre at folk blir interessert, og ønsker å vite mer om emnet, og oppsøker Normarks nettsider. Slik oppfylles det affektive målet om å øke forståelsen av hvilken nytte som ligger i Normarks kompetanse og kunnskap, og i forlengelsen av dette også det konative målet om økt trafikk på normark.no og normark.dk. Samtidig skal Normark ikke bygge opp under fordommer knyttet til ulikheter mellom Norge og Danmark, men understreke betydningen av å kjenne til de forskjellene som finnes. Denne distinksjonen er essensiell, og dette synet skal gjennomsyre all informasjon og kommunikasjon i selskapet og utad.

Ved å spre kunnskap om kultur, historie, samfunn og språk, vil Normark arbeide for at dansker- og nordmenns kjennskap til hverandre bedres. Normarks kommunikasjonsaktiviteter skal bidra til å øke kunnskapen nordmenn og dansker har om hverandre, og slik minimere fordommer og stimulere til samarbeid og handel. Normark ønsker gjennom sin kommunikasjon å fremstå som det lendende kompetansesenteret innen dansk-norske relasjoner, og være et naturlig førstevalg hos mennesker som søker informasjon om forhold knyttet til dette temaet.

Navn og logo

Normark er portalen mellom Norge og Danmark, og selskapets navn er i seg selv en sammenbinding av de to landenes navn. Når navnene smelter sammen slik, minner det oss på hvor mye felles vi har med hverandre her oppe i “marken i nord”, vår “common ground”, ikke bare rent geografisk, men også kulturelt og verdimesig.

Logoen er inspirert av Yggdrasil, selve verdenstreet i den norrøne mytologien fra førkristen tid i Norden. Treet er et symbol på livet, så vel som verden, og favner rundt om alt og alle. For Normark symboliserer logoen kulturfellesskap, samhold og vekst i Norden, med røtter i vår felles historie.

Vedlegg 1

Side 6 av 12

Målgrupper

Kommunikasjonsstrategiens interne målgruppe utgjøres av alle ansatte i Normark, samt eiergruppene i begge land. Målgruppen for den eksterne kommunikasjonen omfatter alle interessenter utover dette. De viktigste består av privatpersoner og bedrifter med forretningsmessige- eller sosiale relasjoner mellom landene. Dette innebærer også nordmenn og dansker, som har flyttet eller planlegger å flytte, til henholdsvis Danmark eller Norge. I tillegg kommer private norske og danske selskaper, bedrifter, eller organisasjoner som ser på mulighetene mot å ekspandere mot en utenlandsk marked, i henholdsvis Danmark eller Norge. Utover dette har Normark et ønske om å formidle informasjon, og bidra til økt kunnskap om likheter og forskjeller mellom Norge og Danmark blant befolkningen for øvrig.

USP

Normarks USP er å samle informasjon og tjenester relevant for dansk-norsk samarbeid på ett sted. Ved å tilby dette samlet, utgjør Normark en komplett portal til det norske og danske samfunnet. Normark tilbyr ikke informasjon eller tjenester som ikke allerede finnes andre steder på nett - slik er det avgjørende at Normarks USP fremstår tydelig, for å trekke potensielle interessenter til portalen. For at målgruppen skal få kjennskap til Normark og forstå selskapets USP, har Normark utviklet noen mål for den ønskede oppfattelsen.

Ønsket oppfattelse av Normark

- Et måldrevet, kreativt, innovativt og kunnskapsrikt team av ledende eksperter innenfor en rekke fagfelt.
- Gi innsikt i dansk og norsk kulturhistorie, språk og samfunnsliv.
- Åpne for nye idéer og praksiser.
- Et fremtidsrettet, aktuelt og proaktivt foretak.
- Øker bevisstheten og kunnskapen om likheter og forskjeller mellom Norge og Danmark.

Vedlegg 1

Side 7 av 12

Prinsipper for kommunikasjon

Den eksterne kommunikasjonen skal oppfattes som lettfattelig, presis, interessant og relevant. Lettfattelig innebærer ikke at kommunikasjonen skal være simpel, men at den skal være smart og direkte. Presis henger sammen med dette, og betyr at kommunikasjonen skal oppfattes tydelig og nøyaktig, uten å være langtekkelig. Interessant vil si at kommunikasjonen oppleves som spennende for publikum, spesielt for målgruppene, men også for andre. Dette gjelder spesielt kommunikasjon i offentlige rom. Relevant gir uttrykk for et ønske om å fremstå aktuell og treffende i kommunikasjonen.

Internt i selskapet skal kommunikasjonen preges av åpenhet, tydelighet og samarbeid. Åpenhet betyr at all kommunikasjon skal være transparent og forutsigbar. Tydelighet vil si at man ikke overkompliserer, men søker å kommunisere budskapet på en klarest mulig måte. Samarbeid innebærer en tankegang om at flere hoder tenker bedre enn ett, og at man aktivt søker å gi og motta hjelp og tilbakemelding på sitt arbeid. Disse stikkordene utgjør de viktigste prinsippene for Normarks kommunikasjon, og skal være kjent i hele selskapet og prege driften.

Strategier og tiltak

Kommunikasjonsstrategiens overordnede mål er å best mulig legge til rette for at målene i hovedstrategien kan oppnås, gjennom å optimalisere de kommunikasjonsmessige tiltakene. For å møte utfordringene knyttet til at potensielle interessenter har lite kjennskap til Normarks tjenestetilbud, vil et strategisk grep fremover være en betydelig større satsing på markedskommunikasjon. Normark vil nå ut til nordmenn og dansker, fremfor å basere seg på at de potensielle brukerne selv søker seg frem til Normarks tjenester. I tillegg vil et nytt tiltak fremover være at all annonsering for Normark vil bruke nettstedadressene normark.no og normark.dk som avsender, for å understreke og tydeliggjøre at dette er en nettbasert tjeneste, og hvor man finner den. Dette er også en tilpasning til det lokale markedet. Annonser i Norge vil være rettet mot et norsk publikum, og annonser i Danmark rettet mot dansker. I tråd med målgruppedefineringen, vil markedskommunikasjonen ha som hovedmålgruppe mennesker

Vedlegg 1

Side 8 av 12

med forretnings- eller sosiale relasjoner på tvers av landene. Det er et overordnet mål for kampanjen å treffe disse, men i tråd med kommunikasjonsprinsippene skal også Normarks budskap appellere til et bredere lag av befolkningen, og presentere Normark som en folkeopplysning innen dansk-norske forhold. Kommunikasjonen skal bære preg av Normarks verdier, og passe seg for å bli for ekspertvridd og tung.

Ansvar og organisering av virksomheten

Kommunikasjonsstrategien produseres og følges opp av kommunikasjonsavdelingen. Denne består av en overordnet kommunikasjonsansvarlig, samt to ansatte med linjeansvar for kommunikasjonen mot henholdsvis danske og norske interessenter og markeder. Videre har Normark-ledelsen et overordnet ansvar for å tilrettelegge for implementering av kommunikasjonsstrategien i alle ledd av selskapet. Kommunikasjon innad i bedriften skal følge de retningslinjer som fremgår av kommunikasjonsstrategien, og selskapets prinsipper for kommunikasjon skal etterleves av alle ansatte.

Kommunikasjon utad styres av kommunikasjonsavdelingen, hvor leder er øverste koordinator, og talsmann i mediesaker. Markedskommunikasjon foregår i de, til enhver tid forhåndsbestemte, kanaler som følger av kommunikasjonsstrategien.

Implementering

Som et resultat av revideringsarbeidet med kommunikasjonsstrategien, har det blitt utviklet en markedskommunikasjonskampanje. Realiseringen av 2015-kampanjen er et viktig ledd i implementeringen av den nye kommunikasjonsstrategien mot eksterne interessenter. Denne kampanjen har til hensikt å kommunisere det ønskede budskapet, samtidig som den løser tidligere problemer med utydelighet rundt budskap og avsender.

Målgruppe

Kampanjens målgruppe utgjøres av Normarks primærmålgruppe: privatpersoner og bedrifter med forretningsmessige relasjoner mellom landene. I tråd med Normarks prinsipper for

Vedlegg 1

Side 9 av 12

kommunikasjon, er denne seleksjonen foretatt for at budskapet tydelig skal kunne oppfattes hos *den* viktigste målgruppen, fremfor en bredere men, mer diffus appell.

Budskap

Hovedbudskapet i annonsekampanjen er Normarks overordnede kommunikasjonsmål, om at det til tross for små forskjeller mellom Norge og Danmark, finnes ulikheter som det er smart å være klar over, og at Normark er det fremste kompetansesenteret på området. I tillegg skal det tydelig fremkomme hvor man finner Normark.

Kommunikasjonsmiks

Valg av kommunikasjonsmiks er et resultat av blant annet produktets livssyklus. Her befinner Normark seg stadig i introduksjonsfasen, med et forholdsvis lavt antall aktive brukere på nåværende tidspunkt. For å komme over i vekstfasen, må det gjøres en innsats tilpasset den situasjonen Normark befinner seg i, altså introduksjonsfasen. Kampanjen har derfor et lanseringspreg og kjennetegnes av at den har til hensikt, først og fremst, å gjøre produktet Normark kjent, for slik å skape en identitet og profil rundt merkevaren. Valg av kommunikasjonsmiks tar hensyn til de ulike kommunikasjonsmetodenes evne til å oppnå økt kjennskap for Normark, og få merkevaren høyere opp i folks bevissthet. Valgt kommunikasjonsmiks er en kombinasjon av reklame og PR, som ansees å være hensiktsmessig med tanke på ønsket måloppnåelse. Riktig bruk av PR, kan resultere i omtale og publisitet via redaksjoner hos en rekke relevante aktører, og dermed nå ut til målgruppen. Bruk av reklame kan gi god synlighet, og være med på å øke målgruppens bevissthet rundt Normark, slik at merkevaren dermed oppnår en sterkere posisjon. Ut i fra Normarks USP, uten andre aktører med samme konsept, bør det være gode muligheter for at Normark kan etablere seg som “top of mind”, så lenge potensielle interessenter kjenner til Normark.

Virkemidler

Reklamedelen av kampanjen vil bestå av forskjellige typer annonser, som skal sørge for at Normark synes i det offentlige rom, i tråd med ønske om å nå ut til potensielle interessenter

Vedlegg 1

Side 10 av 12

der de befinner seg. Annonnene skal fange oppmerksomheten til tilskueren på en positiv måte, samtidig som den skal formidle budskapet på en god og tydelig måte.

Kommunikasjonen vil benytte seg av humor som virkemiddel, for å vekke oppmerksomhet og interesse, gjennom å illustrere lett gjenkjennelige situasjoner med kulturkomplikasjoner. Annonnene rundes av med payoffen “Vi kjenner Danmark”, for annonsene til det norske markedet, og “Vi kjenner Norge”, for annonsene til det danske markedet. PR vil benyttes i form av pressemeldinger, som formidler og forklarer hva Normark er, samt hvilke tjenester som tilbys.

Medier

Kampanjens annonseserie innebefatter boardsannonser og bannerannonser på nett.

Pressemeldingene vil bli sendt til relevante aktører, slik som bemanningsbyråer og ulike bransjeblader. Sammen skal kanalene i denne kombinasjonen komplettere hverandre, slik at ønsket mål innfris. Boardsene plasseres i all hovedsak der forretningsreisende ferdes, slik som på flyplasser, Flytoget (digitale boards), og i businesskvartal i store byer, slik som Barcode, Børsen, Aker brygge og Tjuvholmen i Oslo, samt indre by i København. I tillegg vil boards bli plassert på kollektivtransportmidler i store byer. Når det gjelder bannerreklamen vil denne bli annonsert relevante og aktuelle nettsider, slik som hos samarbeidspartnerne, forskjellige bemanningsbyråer, forretningsaviser, samt i ulike studentforum for utenlandsstudenter i Norge og Danmark. Denne fordelingen av kanaler er foretatt på bakgrunn av hva som er mest hensiktsmessig, ut i fra et ønske om å nå flest mulig mennesker i hovedmålgruppen. Kanalene gir Normark mulighet til å treffe store konsentrasjoner av potensielle interessenter, samtidig som man når ut til det generelle publikum, i tråd med målsettingene og målgruppestrategien.

Effektmåling

Det har blitt definert noen suksesskriterier for å kunne måle og vurdere effektiviteten og kvaliteten på kommunikasjonen, samt hvilken effekt den har hatt. Suksesskriteriene er:

Vedlegg 1

Side 11 av 12

- Økt kjennskap til dansk-norske kulturforskjeller og nytten av kunnskap
- Økt kjennskap til Normark blant målgruppene og folk for øvrig
- Målgruppens oppfattelse av Normark i tråd med idealet
- Normark som “top of mind” for dansk-norsk kompetanse og informasjon

Måling av effekten av boardsreklamen er vanskelig, da man ikke kan telle hvor mange som har sett annonsen, og enda mindre hvor mange som har oppsøkt Normarks hjemmesider som følge av den. For at annonsene skal ha de beste forutsetningene for å lykkes, skal alle igjennom en pretesting i form av individuelle intervjuer. Pretestene har til hensikt å avdekke eventuelle svakheter og eller mangler ved annonsene, samt kontrollere og vurdere hvorvidt de fungerer i henhold til målsettingen og suksesskriteriene.

Pressemeldingenes effekt vil heller ikke være den mest målbare, utover kartlegging og registrering av hvor vidt de fører til videre publisitet og eventuelle oppslag og artikler om Normark.

I etterkant av kampanjen vil posttesting bli gjennomført for resultatkontroll.

Portalen i seg selv vil kunne gi detaljert og utfyllende informasjon, i form av registreringer av unike besøkende og klikk. Hvor lenge en besøkende har vært på siden, hvor besøkeren kom fra før han endte opp på hjemmesiden, er informasjon som vil være lett tilgjengelig.

Bannerannonsenes effekt vil også være forholdsvis enkel å måle, ved at man lett kan se hvor mange som endte opp på nettsiden etter å ha klikket på de forskjellige bannerannonsene rundt på nettet, samt hvilke av annonseplasseringene som resulterer i flest besøkende. Posttestene skal også måle måloppnåelse ut i fra suksesskriteriene.

Oppsummering av kampanjen

Realiseringen av markeds kampanjen 2015 er et viktig ledd i implementeringen av den nye kommunikasjonsstrategien mot eksterne interessenter. Kampanjen er rettet mot et bredere

Vedlegg 1

Side 12 av 12

publikum enn tidligere markedskommunikasjon, for å skape større kjennskap til Normark, og forståelse for viktigheten av internasjonal kulturkompetanse mellom Norge og Danmark.

Annonsene er utformet som en helhetlig kampanje. Annonsene bruker forskjellige situasjoner med typisk “kulturkrasj”, for å sette noen av de kulturelle forskjellene mellom Norge og Danmark litt på spissen, uten å virke fordomsfull eller fordummende. Situasjonene vil være lett gjenkjennelige for de som allerede har gått i “fellene”, samtidig som det er ment å gi en vekker, til de som ikke har tenkt over at det finnes slike ulikheter mellom dansk og norsk kultur. Hver annonse vil ha payoffen “Vi kan Danmark/Norge”, som er tydelig, og rett på sak, der den figurerer sammen med Normark-logoen i bunnen av annonsene. Annonsebildene av de forskjellige situasjonene er ment til å være blikkfang og skape interesse, samtidig som påskriften og payoffen skal gjøre budskapet tydelig for de som er i målgruppen, og i det minste forståelig for publikum for øvrig. Annonsene vil følge samme grafiske mal og oppsett, for å sikre et helhetlig inntrykk, som gjør avsender synlig og tydelig.

Vedlegg 2

Side 1 av 1

PRESSEMELDING

Til danske bemanningsbyråer:

Normark - en revolusjonerende arbeidsportal mellom Danmark og Norge

Ønsker din bedrift å satse på norsk arbeidskraft? Trenger du norsk ekspertise innen ulike fagområder? Normark gjør rekruttering av norsk arbeidskraft lettere enn noen gang før, gjennom en arbeidsportal som knytter Danmark og Norge tettere sammen enn noen gang etter unionsoppløsningen.

Normark.no er en portal for dansk-norsk samarbeid, som lar bemanningsbyråer fronte spesielt relevante stillinger for nordmenn i Danmark, og det uten kostnad. Ved å samarbeide med Normark får bedriften mulighet til å benytte norsk spisskompetanse innen mange ulike fagfelt, med tilgang til en stor CV-bank, samt muligheten for å utlyse stillinger blant de mange nordmennene som søker arbeid i Danmark.

I tillegg til arbeidsformidling gjennom samarbeidspartnere tilbyr Normark informasjon om kultur- og samfunnsforhold, språk, historie, samt byråkratiske regler og prosedyrer. Normark arrangerer og formidler også kurs innen språk, kultur og internasjonal arbeidssøking.

Ta kontakt i dag for mer informasjon om mulighetene for å bli bemanningspartner.

Normark

Pressesjef: Mogens Bang-Vestager

mogens.bang-vestager@normark.dk

Normark er et samarbeidsprosjekt mellom Norge og Danmark, ledet av Innovasjon Norge og Innovation Centre Denmark, i samarbeid med arbeidsformidlingstjenestene i begge land.

Vedlegg 3

Side 1 av 1

PRESSEMELDING

Til norske bransjeblader:

Normark - en forenklede portal for dansk-norsk samarbeid og utvikling

En ny portal på markedet hjelper dansker i Norge inn i det norske arbeidsmarkedet og samfunnet, gjennom informasjon- og opplysningsarbeid innenfor kultur, språk, historie og byråkratiske prosedyrer.

Normark.no er en portal for dansk-norsk samarbeid, som samler en rekke ulike brukertjenester på ett og samme sted. Aldri før har inngangen til det norske arbeidsmarkedet og samfunnslivet vært enklere. Normark inneholder informasjon om det kulturelle fellesskapet mellom Norge og Danmark, men også om hva som skiller oss, og hvilke kulturelle feller man kan gå i.

“Jeg har hatt enormt utbytte av Normarks kompetanse om Norge. Jeg var nok ikke tidligere klar over alle de nyanseforskjellene som finnes mellom våre land, og det er utrolig nyttig å få sparring og hjelp av Normarks eksperter.”

- William Ravn Lindenhoff, dansk oljeanalytiker i Statoil

Normark arrangerer og formidler en rekke kurs innenfor temaene språk, kultur og internasjonal arbeidssøking. Som dansk arbeidssøkende i Norge kan man registrere sin egen profil, og få oversikt over relevante stillinger og muligheter, samtidig som profilen og CVen blir tilgjengelig for aktuelle bedrifter.

Normark

Pressesjef: Mogens Bang-Vestager

mogens.bang-vestager@normark.dk

Normark er et samarbeidsprosjekt mellom Norge og Danmark, ledet av Innovasjon Norge og Innovation Centre Denmark, i samarbeid med arbeidsformidlingstjenestene i begge land.

Vedlegg 4

Side 1 av 1

SKISSE

normark.no/cover

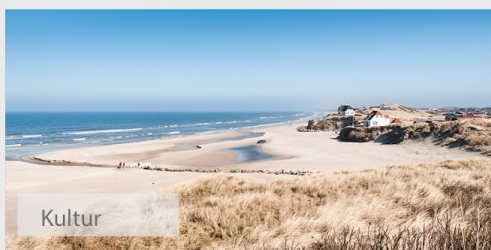


Vedlegg 5

Side 1 av 1

SKISSE

normark.no/hjem



Kultur

De kulturelle motsetningene mellom Norge og Danmark er små, men likevel er det nyansedifferensieringer som kan være verdt å merke seg. Mange forblir uvitende om disse, fordi det kulturelle fellesskapet virker blendende. Setter man seg derimot inn i dansk kultur, slipper man å gå i de fellene som finnes.

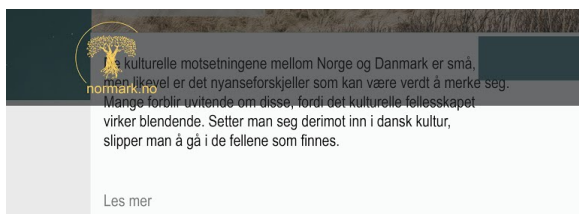
[Les mer](#)



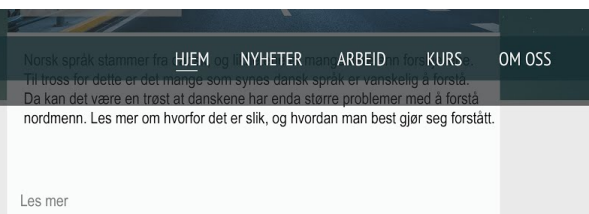
Språk

Norsk språk stammer fra dansk, og likhetene er mange flere enn forskjellene. Til tross for dette er det mange som synes dansk språk er vanskelig å forstå. Da kan det være en trøst at danskene har enda større problemer med å forstå nordmenn. Les mer om hvorfor det er slik, og hvordan man best gjør seg forstått.

[Les mer](#)



[Les mer](#)



[Les mer](#)



Business

Forretningskulturen i Danmark er betydelig tøffere enn i Norge. Danskene opererer etter andre spilleregler enn nordmenn, og det er er lett å bli oppfattet som naiv eller bløt, om man ikke kjenner de danske premissene eller er vant til det danske tempoet. Finn ut mer om forhandlinger med en dansk motpart.

[Les mer](#)



Etablering

Lover, regler, prosedyrer og byråkrati kan begrense hvor deilig det er å være norsk i Danmark, med mindre man leser seg opp på forhånd. Lær mer om hva man bør tenke på før man flytter til Danmark.

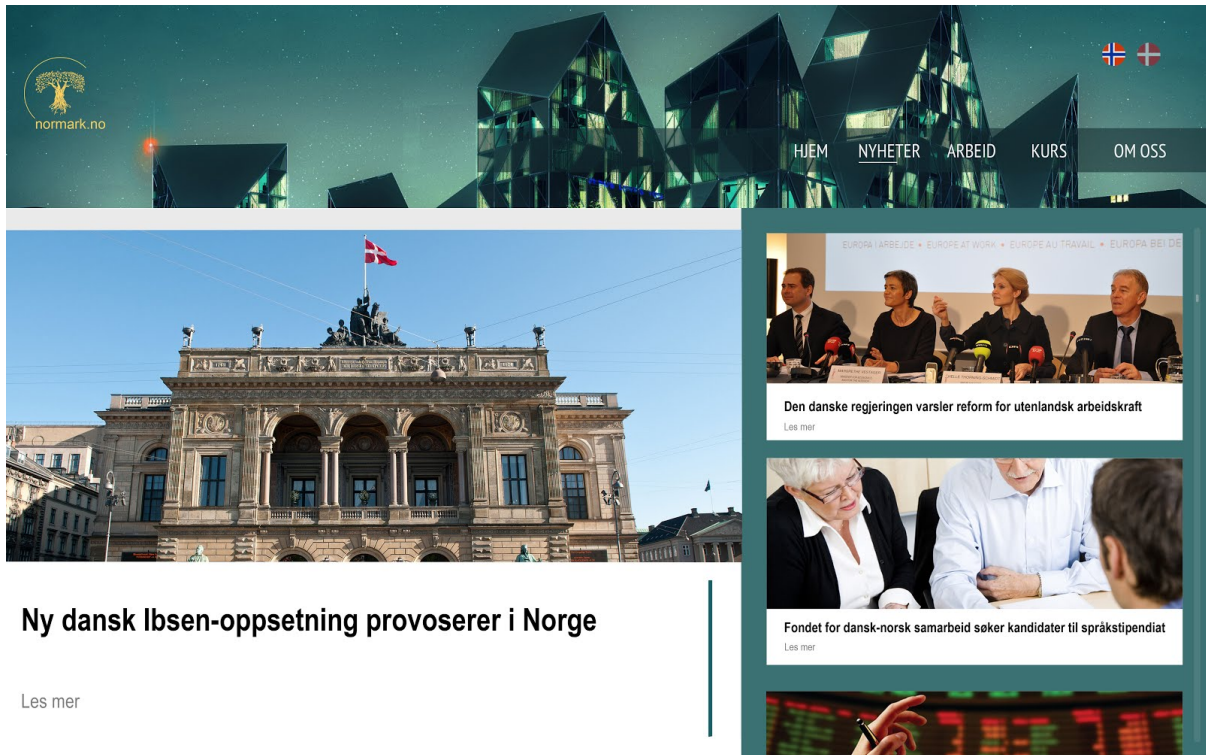
[Les mer](#)

Vedlegg 6

Side 1 av 1

SKISSE

normark.no/nyheter

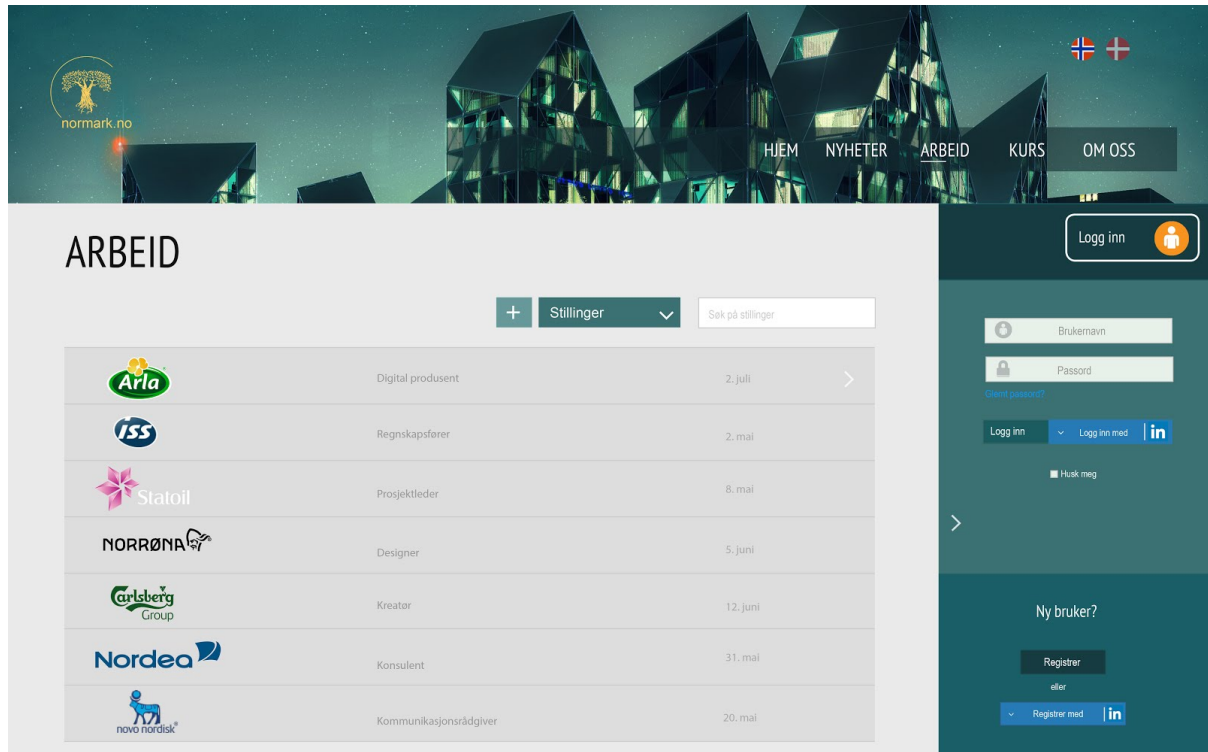


Vedlegg 7

Side 1 av 1

SKISSE

normark.no/arbeid



Vedlegg 8

Side 1 av 1

SKISSE

annonseboard, normark.dk



Vedlegg 9

Side 1 av 1

SKISSE

annonseboard, normark.no (1)



Vedlegg 10

Side 1 av 1

SKISSE

annonseboard, normark.no (2)



Vedlegg 11

Side 1 av 1

SKISSE

bannerannonse, normark.dk



Ikke al dansk hygge fungerer med norske handelspartnere

normark.dk
- Vi kjenner Norge.

Erhvervs·Avisen

SJÆLLAND | SYD- OG SØNDERJYLLAND | ØSTJYLLAND | ANNONCER | Q

EU skal skabe rammerne for en ny industriel revolution



E-AVISER



MEST LÆSTE

Sjælland Syd- og Sønderjylland Østjylland

Vend begrænsninger til muligheder

Dreist Administration udvider på Sydhavsøerne

Manglende registrering i nyt ejerregister sender dumt signal

Erhvervslivet skal give unge akademikere en chance

XL-BYG CF Petersen & Søn A/S udvider i Ringsted

Gør klar til vækst

NCC indfører krav om hjem og elskerbilletter

Vedlegg 12

Side 1 av 1

SKISSE

bannerannonse, normark.no (1)



Danske forhandlingspartnere er verken søde eller bløde

- Vi kjenner Danmark.

normark.no

E24! 1 NY Frykten for shipping-hackere avvises blankt: - Det brukes som en unnskyldning

650.58 OSLO 0.84% 65.28 OLJE 0.62%

GÅ TIL BØRS SP LOGG INN MENY

Finans Norge Vi søker jurist/advokat

NOR-SHIPPING 2015

Mener hacker-frykten hemmer shipping-bransjen:
– Brukes som en unnskyldning mot å bruke ny teknologi

AKSJELIVE

OVERSIKT VINNERE TAPERE MEST OMSATT

Dag 1 uke 3 mnd 6 mnd 1 år

Oslo Børs Bench...	650,58	0,84%
Dow Jones Indust...	18 000,30	-0,22%
Nikkei 225	20 543,19	-0,13%
FTSE	6 956,58	0,04%
Brent Crude Futur...	65,28	0,62%
USD	7,83	-1,64%
EUR	8,72	0,23%
SEK	0,93	-0,11%

GÅ TIL BØRS

STILLINGER

UKENS UTVALGTE STILLING

SOEK OG FJØRDENE
FYLKESKOMMUNE

Stryn vidaregåande skule

Vedlegg 13

Side 1 av 1

SKISSE

bannerannonse, normark.no (2)

The image shows a screenshot of a Norwegian news website (E24) with a financial dashboard and a banner advertisement for normark.no.

Website Header: E24 logo, navigation menu (1 NY, Frykten for shipping-hackere avvises blankt: - Det brukes som en unnskyldning), market data (Oslo 0.84%, Olje 0.62%), and user options (SPB2, LOGG INN, MENY).

Search Bar: "Finans Norge" and "Vi søker jurist/advokat".

Main Article: "NOR-SHIPING 2015" with a photo of a large cargo ship. Headline: "Mener hacker-frykten hemmer shipping-bransjen: – Brukes som en unnskyldning mot å bruke ny teknologi".

Market Dashboard: "OVERSIKT VINNERE TAPERE MEST OMSATT" with a line chart and a table of market indices.

Index	Value	Change
Oslo Børs Bench...	650,58	0,84%
Dow Jones Indust...	18 000,30	-0,22%
Nikkei 225	20 543,19	-0,13%
FTSE	6 956,58	0,04%
Brent Crude Futur...	65,28	0,62%
USD	7,83	-1,64%
EUR	8,72	0,23%
SEK	0,93	-0,11%

Stillingsannonser (Job Listings):

- UKENS UTVALGTE STILLING
- SOEK OG TILBAKE PRAKSISOMRADE
- Stryn videregående skule
- REKTOR
- STRYN
- Zalaris
- VISØKER TO DYKTIGE REGNL. OSLO
- Bank Norwegian
- KREDITTKONSULENT FINL. LYSAKER, OSLO
- Hexagon Ragasco AS

Banner Advertisement: "Danske forhandlingspartnere er verken søde eller bløde". Includes the normark.no logo and the slogan "Vi kjenner Danmark."

Vedlegg 14

Side 1 av 1

SKISSE

boardplassering, Flytoget



Vedlegg 15

Side 1 av 1

SKISSE

boardplassering, Oslo lufthavn

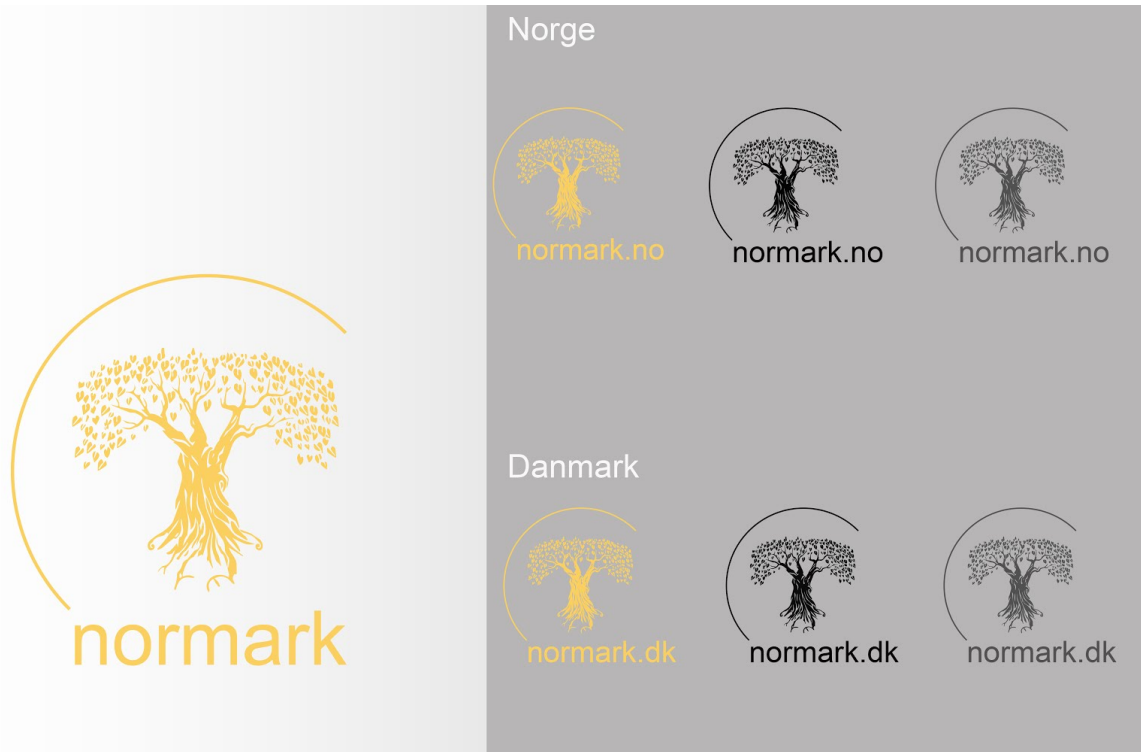


Vedlegg 16

Side 1 av 1

SKISSE

logoprofilering



*Vedlegg 17**Side 1 av 8***INTERVJU**

Intervjuobjekt:	Stein-Roger Bull
Alder:	73
Nasjonalitet:	norsk
Stilling:	daglig leder og produsent, Nordic Stories
Relevans:	tidligere adm. dir. for Nordisk Film & TV i Norge
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	Oslo, 16. april 2015
Kategori:	A

- **Da du først begynte å jobbe med dansker, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Jeg hadde jo vært sammen med en dansk jente i fire år fra før, og det er jo tross alt fire år hvor du er privat hos dansker, og da eksponeres også deres kultur i privat sammenheng. Så jeg kjente jo til noen kulturelle forskjeller, i alle fall fra en privat sammenheng, men ingenting som overrasket meg. Vi må huske at rent utenrikspolitisk, så har Norge kun vært selvstendig i 110 år. Riktignok kan du si at vi ble selvstendig i 1814, men det var først da vi fikk en utenrikspolitisk selvstendighet i 1905, at vi sto på totalt egne bein. I utgangspunktet så er vi en nasjon av fiskere og bønder, som har levd i dype og isolerte daler og i ugjestmilde strøk. Vi bor egentlig i en steinrøys, og dette har vært med på å prege oss. Vi er egentlig for unge, det tar mer enn 110 år å bli en kulturnasjon. Det er det som skiller oss fra dansker og svensker, at vi er såpass unge i det internasjonale miljøet. Dette har vært med på å prege oss når vi blant annet valgte å stå utenfor EU. Her skiller vi oss en god del fra danskene, så det er ikke så vanskelig å skjønne at de er noe annerledes enn oss.

Vedlegg 17

Side 2 av 8

- **Og nå, synes du danskene er mer eller mindre like dansker enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med nordmenn?**

Det handler jo litt om at jeg kan reflektere bedre nå, enn jeg kunne før, på grunn av at jeg har jobbet så mye, og at jeg har hatt så tette forbindelser til Danmark. Så kan jeg se kulturforskjellene klarere nå, enn jeg kunne før jeg fikk disse relasjonene til Danmark.

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Den største forskjellen sånn generelt mellom dansker og nordmenn er det at danskene tilhører Europa, og er betydelig mer europeiske enn oss nordmenn, som tilhører Nordpolen. Det er min mening at dette avspeiler seg i alt danskene gjør, sier og deres holdninger.

Den mest overraskende for meg personlig var nok at det var mulig å bli såpass anerkjent for mitt arbeid, som norsk. Selv om jeg ikke ble anerkjent som filmprodusent, så ble jeg tatt inn i varmen, helt i toppen av selskapet, på grunn av det jeg hadde fått til innen TV. Det som begynte som skepsis, ble snudd til noe mer suksessfylt enn det jeg kunne ha sett for meg. Når du først ble anerkjent, så ble du så voldsomt anerkjent. Det overrasket meg nok litt. Vi nordmenn er mye mer nøkterne enn danskene. Nordmenn skryter liksom ikke så mye, og den ene skal ikke være så mye bedre enn den andre.

Den mest betydningsfulle forskjellen er kanskje forskjellen i forretningskultur. Dette kan illustreres på følgende måte:

Den svenske lederen sier: "Gå den veien!", og de ansatte setter i gang og går den veien.

Den danske lederen sier: "Gå den veien!", og de ansatte sier: "Ja, men først tar vi en bayer!"

Den norske lederen sier: "Gå den veien!", men de ansatte sier: Nei, ikke faen om vi gidder!"

Det skal sies at danskene er noen rå forretningsfolk - mye rære enn nordmenn! Danskene er kyniske, og veldig raske til å avslutte prosjekter som ikke gir tilfredsstillende resultater.

*Vedlegg 17**Side 3 av 8*

Veldig utålmodige og handlingsrettede. Det er veldig typisk for dem å være utålmodige når det kommer til forretninger.

- **Hva mener du med at danskene er mer europeiske?**

Hvis man skal forstå forholdet mellom Norge og Danmark, må man gå tilbake til H.C. Andersens eventyr Elverhøy fra 1700-tallet. Her fremstilles danskene som alver, mens nordmennene er representert ved Dovregubben og hans to rampete trollsønner. Dette eventyret forteller om hvordan man ser på Norge og nordmenn. De er uoppdragne og har ikke kultur. Denne oppfatningen av nordmenn følger slekt etter slekt som ubevisste holdninger. På tross av dette så elsker danskene nordmenn privat, men anerkjenner de ikke forretningsmessig. Dette er utfordringen for en nordmann i møte med danskene. Man må lykkes for å bli anerkjent. Gjør man det så blir man tatt inn i varmen.

Når jeg sier at dansker er europeere, så handler det om at de er mer kontinentale. Det er helt naturlig for dem. Dette er den store forskjellen, nemlig at danskene er europeere, og nordmenn er nordmenn. Ferdig med det. Derfor er det selvsagt at danskene er med i EU, og like selvsagt at nordmennene ikke er det. Man kan trekke disse linjene fra at danskene har en ubrutt egen nasjon 1000 år tilbake, mens vi har et brudd på 400 år (med dansk styre, vår anm.), og deretter en svensk union. Å ha et slikt brudd på 400 år er voldsomt. Nordmenn snakket jo et helt annet språk helt til svartedauen, og danskene kom. Da fikk vi et språk med en blanding av norsk og dansk, som skilte seg enda mer fra islandsk.

- **Hvordan kan nordmenn bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?**

For det første må man hurtigst mulig lære seg å forstå dansk, altså kunne oppfatte språket, og oppfatte nyansene i språket. Vi forstår hverandres språk hvis vi legger godviljen til, men forskjellene er åpenbare altså. Og veldig tydelige. Der kan man jo gå på tryne veldig fort, hvis man ikke forstår nyansene, som for eksempel den danske ironien. En slags engelsk

*Vedlegg 17**Side 4 av 8*

”understatement”; at de sier ting som de egentlig ikke mener, men som de likevel mener. De mener det ikke så sterkt, men det er en sannhet i det. Dette kan være ganske sårende - det er en ganske sterk ironi, som de bruker som en omgangsform. Dette bør man vite om for ikke å bli støtt av det og ta seg nær av det. Det er vanskelig å kunne språk... De fleste kan jo reise til England og Amerika og gjøre seg forstått, men forstår man egentlig språket? De fleste greier sannsynligvis ikke, med mindre man er oppvokst der eller har bodd der lenge, å oppfatte nyansene i språket. Og det må man, for å greie å komme inn i det danske lynnet.

- **Når du snakker om det danske lynnet, tenker du på de danske ”hyggeritualene” nærmest, og at man må kjenne til dette, og få innpass for å bli akseptert. Vil du si at det gjør det vanskeligere å komme inn hos dansker?**

Ja, det er jo bare å være klar over det - du må jo komme deg inn i det danske lynnet. Du må jo gå ut og ta en øl da, ikke sant? Men man må også passe seg, for det er noen farer man skal være oppmerksom på. La meg ta et eksempel: På jobbfester da jeg arbeidet i København, så klarte jeg aldri å la være med å holde taler. Det ligger jo veldig i min natur. Jeg siterte bla. H.C Andersen, og snakket dansk, og folk lo jo veldig av det. Så ble det slik at hvert år, så ventet alle på at jeg skulle tale på julefesten. Da står du i fare for å bli klovn. Dette måtte jeg være veldig bevisst på. Jeg kunne være morsom, men ikke slik at jeg ble rar. Jeg måtte balansere det, og gjøre det på en litt ironisk måte. Her kommer den danske ironien inn - jeg var liksom ”fjellapen”. Jeg var jo eneste utlendingen, og kom fra Norge, som er like oppe ved Nordpolen. Da må du være veldig forsiktig, slik at du holder deg innenfor grensen. Men det gikk fint - jeg passet meg for å ikke bli klovnen i sirkuset.

- **Når dansker kaller nordmenn for “fjellaper”, hva er det egentlig som ligger i det uttrykket? Er det uttrykk for dumhet, naivitet, håpløshet eller hva?**

I utgangspunktet er det jo ganske stygt, men de sier det med en slags kjærlighet også. De sier ikke at nordmenn er noe tull, de er veldig glade i nordmenn, men mest glade i dem når de kan feriere i Norge, og glade i dem når nordmennene kommer på besøk som turister i Danmark. Det er et varmt forhold mellom Norge og Danmark, men du føler deg aldri akseptert.

Vedlegg 17

Side 5 av 8

- **Man mister litt av kommunikasjonen rett og slett?**

Ja, ja, så derfor så må man hvis man kommer til Danmark, og/eller skal bo og jobbe i Danmark, så må man jo da passe på å lytte, og prøve å så raskt som mulig komme seg inn på nyansene i språket, for å få det på plass. Og så handler det om at det er en beinhard konkurranse i jobbsammenheng. Det er en beinhard konkurranse! Og mye mye sterkere konkurranse enn i Norge.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

På et tidspunkt var jeg den eneste i Nordisk Films ledergruppe som var utlending. Og i den perioden hadde jeg en toppsjef, som var så opptatt av fotball, at han måtte begynne hvert eneste møte med å snakke om fotball. Jeg som da tok flyet 06:50 fra Gardermoen, for å nå kl. 09.00-møtet i København, jeg var lite interessert i dansk fotball. Dette er noe jeg aldri har opplevd her i Norge. Til slutt så måtte jeg bare si i fra om at, vet du hva, jeg tror jeg skal ta et fly senere fordi dere sitter jo her i en time og snakker om fotball før vi begynner møtet.

- **Hvordan ble det mottatt?**

Nei, altså selv om jeg var eneste utlending der, så hadde jeg jo en slags posisjon da, jeg var jo nordmann, jeg var jo spesiell, så det ble litt morsomt, men han tok det veldig greit. Vi nordmenn er jo kanskje ikke så vant til å ta en times fotballprat før møtet settes i gang.

- **Opplever du at det er ting man i den norske ”tradisjonen” ikke ville gjort, som man i Danmark må forholde seg til fordi det er vanlig?**

Da må jeg tilbake til en episode fra Odense, da den unge Stein-Roger Bull skulle ned å produsere et TV-program i anledning Per Aabels 70-årsdag, med et dansk team og med dansk teknikk. Det første jeg får beskjed om i det jeg ankommer fra Norge, er at jeg må kjøpe en kasse øl til teamet. Jeg husker jeg tenkte: “Øl? Alkohol? Huh?”

*Vedlegg 17**Side 6 av 8*

- **Trodde du først at det var en spøk?**

Jeg husker jeg ble veldig overrasket, men de sa jeg bare måtte gjøre det. Og inne på regirommet var det sånne konsoller, som gjorde det mulig å sette flaskene på bordet, slik at de ikke veltet. De fortalte at de hadde bygget det inn, fordi det var så mange miksebord som hadde blitt ødelagte av at folk sølte øl. Så da fant man ut at det var den eneste måten, at tilpasse utstyret slik at man kunne få satt det fra seg.

Jeg husker en annen gang, da jeg var tilstede på en overføring av en opera, på det kongelige teater, som jeg da fulgte. Da de var ferdige med produksjonen, samlet alle sammen seg og tok en øl. Så jeg spurte om de ikke skulle rigge ned. Jo da, det skulle de, men først skulle de ha seg en øl. Men hva gjør vi i Norge? I det øyeblikk rulleteksten går, så rigger man ned, pakker sammen, og reiser hjem hurtigst mulig. Våre drikke- og matvaner er fortsatt veldig forskjellige. Dette med å leve, og kunne nyte livet, å herregud, hvor flinke danskene er til det! Som de er i Frankrike, som de er i deler av Tyskland, altså som de er i Europa. Imens vi, vi pukler. Danskene bruker dette uttrykket, “å pukle”, om oss. Det betyr at vi hele tiden må jobbe, vi må hele tiden være effektive, og vi må hurtigst mulig hjem. Nordmenn har ikke tid, de bare pukler. Danskene er bedre på dette, de setter seg ned, og så tar de en øl. Men det hindrer de ikke fra å være på plass når det gjelder altså! Det hindrer de ikke fra å være skitsmarte forretningsfolk, både i hjemlandet og internasjonalt.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker?**

Jeg burde nok ha gjort noen tilpasninger. Jeg var nettopp nede i forrige uke og møtte den tidligere presidenten av Nordisk Film. Han er nå pensjonert, men jeg fikk et veldig nært forhold til han, så vi har beholdt kontakten, selv om jeg har sluttet i Nordisk Film, og da mintes vi litt om alle de grusomme mailene som jeg sendte til han, og hvordan jeg på en måte var i opposisjon mange ganger, og hvor jeg uttrykte meg på norsk. Og da kommer det norske språket, som er så kontant, og som er så nyansefattig, og som ikke har dobbeltbunn og ironi. I utgangspunktet så mener du ikke ting så sterkt som du skriver det, eller sånn det blir

Vedlegg 17

Side 7 av 8

oppfattet, men det blir altså oppfattet så utrolig tøft, fordi det ikke er noen myke sider. Det norske språket har jo ingen mykhet, med mindre du kjører poesi inn i det.

- **Vi har jo også fjernet de bløte konsonantene...**

Riktig! Og det hjelper jo ikke det akkurat. Og mens danskene skriver: ”kjære Stein-Roger”, så holder jo vi aldri på sånn. “Kjære” er forbeholdt kjæresten i vårt språk. Det er ingen tvil om at det er alvor i det de skriver, men måten de uttrykker seg på, er likevel helt annerledes. Noe som er typisk for danskene, er at de ikke tar vare på sitt eget språk. De blander inn engelske ord i mye større grad enn nordmenn. Vi nordmenn prøver å bevare språket, ved å fornorske engelske ord og uttrykk. Dette bryr ikke danskene seg om. Selv mener jeg at det er ekstremt viktig å ta vare på språket. Det er jo tross alt hele grunnlaget for hvem vi er.

- **Hvis en danske med en lavere stilling skal snakke til en norsk sjef, er det da noe han bør tenke på?**

Nei, fordi dansker vil alltid uttrykke en respekt for en leder, på et helt annet nivå enn det nordmannen vil ovenfor en leder. Men kjører man den norske stilen i Danmark eller Sverige, da er man på tynn is.

- **Så både språklig, men også rett og slett med tanke på vårt forhold til autoriteter?**

Ja, altså i forhold til denne totale likheten, denne sosialdemokratiske likheten - det er noe vi har blitt preget med, og som oppvoksende generasjoner stadig blir født inn i. Selv om vi har en annen regjering i dag, så har ikke det noe med det å gjøre. Det er en bølge, en tsunami etter krigen, som generasjoner i dag også blir preget av, gjennom sine foreldre og så videre.

Vedlegg 17

Side 8 av 8

- **Så du mener at det er viktig å tilpasse seg, og kanskje prøve å myke opp litt, eller i hvert fall forsøke å imøtekomme med det danskene er vant til?**

Ja, det synes jeg. Det er vi som må tilpasse oss. Vi må ikke kreve at andre tilpasser seg i forretningsmessige og arbeidsmessige forhold. Jeg sier helt åpent at jeg misunner danskene. Deres holdning til livet, deres evne til å nyte, og allikevel opprettholde et så høyt nivå som de har i sin forretning, i sitt liv og i sitt land. Vi er ikke i nærheten i vårt land, til å kunne hente ut godene i livet, slik som de gjør i Danmark.

Vedlegg 18

Side 1 av 5

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Aja Bugge
Alder:	42
Nasjonalitet:	dansk
Stilling:	spesialrådgiver
Selskap:	Fondet for dansk-norsk samarbeid
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	Oslo, 17. april 2015
Kategori:	A

- **Da du først begynte å jobbe med nordmenn, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Da blir jeg nødt til å fortelle hva jeg har gjort før jeg kom hit til fondet. Jeg har jo kun jobbet her et og et halvt år. Før det arbeidet jeg i Nordisk Kulturfond, som ligger under Nordisk Råd. Jeg var der i ti år, og jobbet da med folk fra hele Norden, så jeg var allerede vant til å jobbe tett med nordmenn da jeg startet i denne stillingen.

- **Hvordan var det før du begynte å jobbe i Nordisk Kulturfond da? Hadde du da noen tanker om hvordan det ville være å jobbe med nordmenn? Fordommer for eksempel?**

Vel, jeg har vokst opp med og blitt oppdratt til å være åpen overfor Norden. Jeg var der mye på ferie blant annet, så jeg tror jeg på en eller annen måte hadde Norden litt «i mitt hjerte» allerede den gang. Det er det absolutt ikke alle dansker som har, og det tror jeg er et viktig poeng, og at jeg er litt atypisk som har disse holdningene. Jeg så virkelig ikke noe problem i å skulle arbeide sammen med nordmenn, verken når det gjaldt det å forstå hverandre, eller det å skulle samarbeide. Tvert i mot hadde jeg nok en masse forventninger om at det ikke ville være noe problem. Jeg hadde faktisk så mange positive forventninger, at det ikke realiteten alltid levde opp det, kan man si. Derimot hadde jeg aldri en tanke om at: «Å nei, dette

*Vedlegg 18**Side 2 av 5*

kommer til å bli vanskelig», men samtidig vil jeg tilføye at det opplever jeg at det er veldig mange som gjør. Jeg har mange venner og familiemedlemmer som har en helt annen innstilling, og som for det første slett ikke forstår norsk, og som omtrent heller ikke vil forstå. Det er dessuten en generell ting, det med at dansker er dårlig til å forstå de andre skandinaviske språkene. På min tidligere arbeidsplass har vi jo laget undersøkelser om språkforståelsen i Norden, og dansker kom ut som de dårligste. Dere nordmenn er best, men svenskene plasserer seg i mellom. Det har vi nok litt vanskelig for å akseptere i Danmark, men det er faktisk sånn. Jeg tror dere vil oppleve dersom dere går inn i en butikk i Danmark at enkelte vil tro dere er svenske, og mange vil overhodet ikke forstå hva dere sier. Når jeg selv reiser til Norge opplever jeg derimot at det er en mye større velvilje her til å forstå dansker.

- **Og nå, synes du dansker er mer eller mindre like nordmenn enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med dansker?**

Jeg synes faktisk nordmenn har levd opp til mine forventninger i virkelig stor grad. Det er klart at det vil avhenge av hvilket miljø man vandrer i. Jeg arbeider jo i et veldig nordisk miljø, og møter ikke mye «motstand», kan man si. Men samtidig så får jeg jo kjent litt på det. Jeg tar jo taxi i Norge, går på butikken og slikt. Det avhenger litt av samfunnsklasser innimellom også, tror jeg, når det gjelder hvor velvillig og interessert man er. Men generelt så synes jeg nordmenn er meget velvillige og positivt innstilt overfor dansker, og det er jo en god forutsetning for et samarbeid. I det store og hele er nordmenn mer velvillige til å forstå dansk, enn dansker er til å forstå norsk. Dette tror jeg i stor grad kan knyttes til vår historie. I Danmark er det for eksempel en helt annen holdning til dialekter. I Norge er dere mye mer opptatt av hvor folk kommer fra, og har en stolthet knyttet til hjemsted, som man ikke ser maken til i Danmark. Der snakker man ikke om hvor man er fra. Det er nok litt mer fancy å være københavner, samtidig som det nesten er pinlig å komme fra landet. Hvis man snakker dialekt i Danmark, da er man en «bonderøv». Dette tror jeg har en stor betydning for hvordan man forstår hverandre i Norden. Skruer man på TVen her i Norge, så hører man dialekter overalt. Og når man svarer på en telefon, så vet man ikke hvilken dialekt som venter i andre

*Vedlegg 18**Side 3 av 5*

enden. Jeg tror dette har gjort dere mer innstilt på å gjøre en innsats for å forstå andre språk og dialekter. I Danmark derimot forstår man ingenting dersom personen ikke snakker akkurat slik som «alle andre». Vi er bortskjemte slik. Det er ikke vi som skal anstrenge oss for å forstå den som snakker, men tvert om. Dialekter i Danmark er i ferd med å forsvinne. Når man hører dialekter på TV i Danmark, så er det gjennom satireprogrammer. Det er ikke knyttet noe stolthet til dialekter og språk, og det gjør at vi har større vanskeligheter med å forstå andre, tror jeg. Det er også flere andre lag av historie som spiller inn. Slik som Danskehjelpen for eksempel (dansk støtte til Norge under andre verdenskrig, vår anm.) Det er ikke alle som kjenner til hva dette var, men betydningen av den sitter fortsatt igjen: Nordmenn er glade i Danmark.

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom dansker og nordmenn?**

Dette synes jeg det er veldig vanskelig å svare på, for vi er jo veldig like, når alt kommer til alt. Men jeg må nok trekke frem dette med nasjonal stolthet, en egenskap jeg dessuten misunner dere nordmenn. Når jeg er på fjellet i Norge om sommeren, og nærmest må trekke mine barn etter meg, så er det stor kontrast å se unge, norske menn som vandrer der av glede og stolthet. Da tenker jeg at i Danmark ville de guttene vært på Roskilde-festivalen. Det er kanskje å generalisere, men jeg opplever at nordmenn har veldig stor kjærlighet til naturen, og en glede over sitt land og de muligheter som er i naturen, samt stoltheten over språket og identiteten sin.

- **Hva var den mest overraskende kulturforskjellen mellom dansker og nordmenn?**

Det mest overraskende var egentlig tvert i mot hvor like vi er. I Danmark er det nok en del som har fordommer om at Norge er et sted «ute på landet», fullt av fjell, der folk går på ski med strikkelue og så videre. Man har jo dette uttrykket «fjellabe», som brukes om nordmenn. Det er ikke et pent ord, men samtidig er det kjærlig ment. Det kommer nok av at man har hatt et inntrykk av at Norge har hengt litt etter på flere områder, som design, kunst, mat. Men om

*Vedlegg 18**Side 4 av 5*

dette så har vært tilfelle, så er det ikke det lenger. Historisk sett kan det godt være at Danmark har hatt tettere bånd til Sentral-Europa, og det er nok mye i det, men alt i alt må jeg si at den største overraskelsen faktisk har vært hvor like vi er. Vi er faktisk mer like hverandre enn det vi går rundt og tror.

- **Er du enig i påstanden om at Danmark er mer en del av Europa enn det Norge er?**

Noen dansker vil nok si det, at Danmark er tettere på Europa, men det vil de nok si ut i fra det geografiske. Når det gjelder de fordommene som finnes blant dansker på dette området, så vil nok en del tenke at Oslo er en liten filleby sammenlignet med København, som er en europeisk storby, og som dessuten er mye hippere og kulere og så videre. Selv tenker jeg absolutt ikke slik, men når det gjelder spørsmålet om europeisk identitet, så ligger det jo noe i det. Det henger sammen med nordmenns stolthet, og deres vern av egen arv. Norge er jo ikke medlem av EU for eksempel. Disse tingene betyr jo en hel del, men jeg tror samtidig også en del dansker kan se med misunnelse på det. Det å tørre å være seg selv, og fremheve og være stolt av sin historie – 17. mai for eksempel. Det finnes ikke noe tilsvarende i Danmark overhodet, selv om jeg tror at mange dansker skulle ønske vi hadde noe slikt. Man blir jo fullstendig rørt av å se hvordan hele Norge samler seg om nasjonaldagen. I Danmark har vi ikke noe slikt, og ingen vet engang når vi har nasjonaldag. Dette er et punkt hvor vi er ganske ulike. Danmark er jo et lite land, og har nok historisk sett alltid følt et behov for å vende seg mot Europa.

- **Er det noen fremtredende kulturulikheter mellom Danmark og Norge, som nordmenn og dansker bør være oppmerksom på, for å få en bedre kommunikasjon?**

Hvis det hadde vært snakk om dansker og svensker, så ville jeg absolutt hatt noe å komme med på dette spørsmålet, men mellom dansker og nordmenn er det ingen virkelig store forskjell. Vi er jo meget likte når det kommer til stykket. Jeg har aldri vært i en situasjon med en nordmann, der jeg har tenkt: «Nei, det der ville en danske aldri ha gjort!». Derimot synes

*Vedlegg 18**Side 5 av 5*

jeg, som sagt, svensker kan være betydelig annerledes dansker. Når det gjelder nordmenn og dansker, er det mitt inntrykk at begge folk er veldig direkte, og man tør å si hva man mener. Jeg synes også humoren er meget lik. Unge dansker er kanskje litt mer fjollete, mens nordmenn kan virke litt mer seriøse, sånn før man lærer hverandre å kjenne.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med nordmenn?**

Først og fremst så snakker jeg tydeligere og litt langsommere enn jeg normalt ville gjort. Det hender at jeg snakker med nordmenn som åpenbart ikke forstår noe av det jeg sier, men som regel så kan de forstå meg, og jeg får vite at jeg er lettere å forstå enn dansker flest. Det er ikke det at jeg anstrenger meg for å snakke tydeligere, men jeg vet likevel at jeg gjør det når jeg snakker med nordmenn. Det er også visse ord jeg utelater, eller kanskje velger å si på norsk, eventuelt etter først og ha sagt dem på dansk. Tall er jo et klassisk eksempel på noe som må sies på norsk.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Nei, faktisk ikke. Igjen, med svensker ville jeg hatt mange slike eksempler, men ikke med nordmenn. Hvis jeg skal nevne noe, så må det bli episoder der jeg har blitt pinlig berørt som dansk over den mottakelse nordmenn har fått i Danmark, ved at de ikke blir forstått, eller at dansker responderer på engelsk med det samme. På samme måte har jeg opplevd at nordmenn som har vært på seminar med meg, åpenbart ikke har kunnet forstå hva jeg sier. Da blir det fort noen pinlige situasjoner, men det utvikler seg heldigvis veldig fort. På bare noen timer eller dager, så opplever jeg en helt annen respons, og at de har vent seg til å lytte på dansk. Så om jeg skal trekke frem noe som har vært trøblete, så er det dette første møte der man opplever å ikke bli forstått, samtidig som jeg fastholder med å snakke dansk. Inntil forståelsen kommer, så kan det være litt rart.

Vedlegg 19

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Katrine Hvitved-Jacobsen
Alder:	43
Nasjonalitet:	dansk
Stilling:	journalist og PR-konsulent
Selskap/relevans:	Hvitved
Intervjuform:	intervju per e-post
Dato:	21. april 2015
Kategori:	A

- **Da du først begynte å jobbe med situasjoner der dansker og nordmenn forholdt seg til hverandre, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at begge var et slags «broderfolk» som bare snakket litt forskjellig?**

Mitt utgangspunkt var at det ikke kom til å være så store forskjeller, og at det kun var språket som var annerledes. Selv opplevde jeg at det var min jobb å tilpasse meg språket, siden det var jeg som var fremmed i Norge.

- **Og nå, synes du dansker og nordmenn er mer eller mindre like hverandre?**

Siden min første jobb i Norge, har jeg jobbet henholdsvis ti år i Norge og ti år i Danmark. Så ja, jeg vil nok si at jeg har oppdaget noen kulturforskjeller i løpet av denne perioden.

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Det er mange kulturelle ulikheter. De mest synlige, når man beveger seg i den private sfæren er alle de nasjonale kultursymbolene i Norge – og gleden og stoltheten av nasjonen og

*Vedlegg 19**Side 2 av 3*

naturen. Noen eksempler er 17. mai, med bunader osv, bruken av strikkede klær, jeg har til og med sett iPhone-deksler med mariusgensermotiv! Det finnes potetgullposer der posene er i strikkemønster og påleggspakker i rødt hvitt og blått. Mye av dette tror jeg skyldes at Norge er en relativt ung nasjon. Man oppdager også at det er litt flere lover og regler i Norge, om hvordan man skal eller bør oppføre seg i forhold til diverse ting, for eksempel at det er helt utenkelig for nordmenn å ta et glass vin til maten og kjøre bil etterpå. Humor er en annen ting, den er nok mer direkte og pinlig i Danmark. Men jeg gjør ofte et skille mellom det private og det profesjonelle - for generelt er det ingen problemer, når det handler om den private sfæren. Beveger vi oss over i den profesjonelle sfæren, ser vi flere forskjeller – de blir mer markante og litt mer alvorlige, for da skal vi virkelig samarbeide. Her er nok de største forskjellene at nordmenn er mer veloverveide, eller langsomme, hvis man tar den negative vinkelen. Beslutningsprosessene i Norge er lengre, og hos danskene er den raskere. Danskene er generelt litt mer utålmodige, og har en holdning om at ting skal skje fort! Den danske kommunikasjonen er nok også litt mer brutal og hard enn den norske. Det er nok også litt mer hierarki i Norge, man omtaler legen som “doktor”, så titler er kanskje litt viktigere? Jeg holder faktisk noen foredrag nettopp om kulturforskjeller, og andre forskjeller, mellom Norge og Danmark, der jeg bruker Hofstede til å underbygge noen av disse forskjellene

- **Hvordan kan nordmenn og dansker bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?**

Åpenhet og forståelse og ydmykhet ovenfor dem man jobber med. Man må ta seg tid til å lytte til den andre parten for eksempel i forhandlinger mellom nordmenn og dansker. Er man dansk i Norge, bør man være klar over at ting tar tid, at man må være mer tålmodig og at personlige relasjoner betyr mer enn de gjør hjemme i Danmark. Er man norsk i Danmark, må man akseptere den noe mer direkte og brutale kommunikasjonen, og forstå at danskene ofte tenker at raskt er godt, og at regler er til for å brytes.

Vedlegg 19

Side 3 av 3

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Et meget konkret eksempel er danske bedrifter som tror at de kan agere i Norge som de gjør i Danmark. Vi har sett en rekke eksempler på danske bedrifter som tror at arbeidsmiljøloven er like fleksibel i Norge som i Danmark, noe som er langt fra tilfelle. Disse bedriftene har virkelig opplevd problemer, for eksempel i forbindelse med at de skulle kvitte seg med noen folk, og støtte på norske oppsigelsesregler.

- **Gjør du noen konkrete tilpasninger av kommunikasjonen, ettersom om du kommuniserer med nordmenn eller dansker?**

Ja, jeg gjør det. Eksempelvis hvis jeg henvender meg til pressen i Norge med en pressemelding, så utviser jeg litt mer forsiktighet. Jeg opplever at de i enda høyere grad er opptatt av ting som for eksempel presseetikk. Jeg ville også normalt kle meg penere i et norsk kundemøte enn i et dansk.

Vedlegg 20

Side 1 av 6

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Øivind Iversen
Alder:	56
Nasjonalitet:	norsk
Stilling:	administrerende direktør
Selskap/relevans:	Danmon Norge
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	Oslo, 21. april 2015
Kategori:	B

- **Da du først begynte å jobbe med dansker, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Ja, jeg så nok på danskene mer som et ”broderfolk”, og jeg var ikke obs på at det var den store kulturforskjellen som det faktisk er. Vi er jo så nærme hverandre, og har delt kultur i 400 år ikke sant, så alle ting tyder jo på at vi skulle være ganske like.

- **Og nå, synes du dansker er mer eller mindre like nordmenn enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med dansker?**

Ja jeg synes forskjellene er ganske store. Forskjellene er mye større enn det jeg forventet.

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker?**

Det er vanskelig å skulle oppsummere de største kulturelle forskjellene i en kort setning, for det er forskjeller på så mange plan. Men de største kulturforskjellene som jeg har reflektert over, henger sammen med hvor vi kommer fra. Danmark er et lite land med få naturressurser i motsetning til både Norge og Sverige, noe som har gjort at danskene sikkert har en 1000 år med tradisjon når det kommer til handel. Vi nordmenn kommer fra en bonde og fisker bakgrunn, og har på ingen måte den lange tradisjonen i å drive handel. Danskenes måte å

*Vedlegg 20**Side 2 av 6*

drive handel på er vel kanskje den viktigste og største forskjellen, og det vil nok oppleves som et sjokk for de fleste nordmenn når de finner ut hvor skarpskodde danskene er i trading.

- **Hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

På det sosiale plan fungerer nordmenn og dansker godt siden de er relativt like. Og man har nok lett for å tro at den gode sosiale relasjonen mellom nordmenn og dansker også vil være tilfelle i en business-sammenheng, men det er slettes ikke tilfellet. Og det er nettopp det som er den største forskjellen. Danskene er lang mer avanserte enn nordmenn, og i situasjoner hvor nordmenn er ganske naive, og baserer seg på tillit og tro og typisk satser på en ”gentleman's agreement”, så er danskene langt sluer enn det nordmenn er. Danskene har en måte å agere på som nordmenn ikke forventer seg i det hele tatt. Danskene betrakter oss som blåøyde og naive.

Dette er nok ikke holdninger nordmenn og dansker har fra før, men heller en oppdagelse de gjør omtrent samtidig, når de først begynner og deale med hverandre. Om danskene ikke var forutinntatte fra før, så gjør de erfaringer med oss på samme måte som vi gjør en erfaring med dem. Selvfølgelig så er jo dette basert på erfaring, så hvis du snakker med en danske på gata som ikke er involvert i internasjonal handel, så har de høyst sannsynlig ikke noe å melde om når det gjelder det, men de som har drevet med business på tvers av landegrensene har helt klart erfart denne forskjellen.

- **Hvordan kan nordmenn bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du det?**

Nei det er vel bare et faktum man må ta innover seg. Det første man må gjøre er å slutte å tro det at vi er så like som man i utgangspunktet skulle ønske og tro. Du må faktisk være forberedt på det at de har en helt annen profesjonalitet i business til business handel enn det nordmenn har. Som jeg sa tidligere så tror jeg at dette bunner ut i at danskene har mange hundreår mer erfaring med business, enn det nordmennene har.

Vedlegg 20

Side 3 av 6

- **Så du sier at det er veldig viktig å være klar over denne forskjellen?**

Ja. Du ser det jo nedover i Europa også. Man møter på det samme både i Nederland og Belgia som også er små land, relativt fattige på ressurser, men som også har like lang kultur for trading som danskene. For å gjøre en sammenligning så er nok tyskerne mer like nordmenn. I Skandinavia så er nordmenn og svensker langt mer naive og åpne, mens danskene gjerne kjører flere parallelle agendaer i det de gjør. Jeg oppfatter ikke dette som noe negativt, men heller at de er flinke. I et perspektiv på noen hundre år, så har danskene en mye lengre kultur med å drive trading enn både nordmenn og svensker som egentlig er ganske nye på feltet.

- **Gjør du noe annerledes hvis du skal forhandle med en dansk partner enn hvis du skulle med en nordmann?**

Ja det kan man kanskje si. I praksis vil det medføre at man i en forhandling der man med en svenske kanskje ville gjort en ”gentleman's agreement”, og lagd en relativt tynn kontrakt, så ville men i en forhandling med en danske stilt opp med advokat, og sørget for at kontrakten er vanntett. Dette er vel den største praktiske forskjellen. Danskene har mye mer kultur for å sørge for at det formelle er helt korrekt, og at alle eventualiteter i et samarbeid er styrt av kontrakter. Nordmenn og svensker har en mer åpen dialog, og tar heller problemstillinger etter hvert som de kommer.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Hvis du ikke er vant til å ha en dialog med dansker, så må man selvfølgelig vende seg til dansk, for å forstå nyansene i det danske språk. Det er mange feller man kan gå i når det gjelder det danske språket. Språkene er så like at man ofte tenker at det er helt likt som norsk, men så kan det vise seg at betydningen kan være ganske forskjellig. Så det første du må gjøre det er faktisk å forstå dansk korrekt, spesielt i en business-sammenheng, slik at du forstår nyansene.

*Vedlegg 20**Side 4 av 6*

Jeg tror at hvis du er forberedt på dette i utgangspunktet, så gjør du deg kanskje litt mer flid i de prosjektene du kjører, og er man forberedt på at ting kommer til å bli ganske formalisert så kan man sørge for at det ikke er noen smutthull i avtalene. Samtidig så har danskene en motsatt holdning til hva som er lov å gjøre i en salgssammenheng enn det nordmenn har. En danske kan for eksempel foreslå at man skal sende en kasse vin eller en kasse champagne til en kunde for å sikre en kontrakt, noe som er helt stikk i strid med norsk kultur, der man mener som så at handelen i seg selv og betingelsene som er satt opp skal være gode nok, og at man ikke tar i bruk den typen midler. Så i forhold til å få til løsninger, så er danskene langt løsere i snippen enn det nordmenn er. Og det er i mye større grad akseptert i Danmark at man gjør sånne ting enn det er i Norge. Men det slår også litt motsatt, danskene er langt mer formelle i forretningsammenheng, men mye mindre formelle i relasjonsmessige ting.

- **Har du vært i noen situasjoner hvor du har opplevd at dansker ikke gjør seg de samme tankene som du åpenbart gjør når de skal snakke med deg eller andre nordmenn? At de tenker at her er det nordmennene som må tilpasse seg oss?**

Nei den oppfatningen har jeg ikke. Jeg opplever at de har en kultur og den kulturen tar de med seg uansett hvem de snakker med. Jeg har aldri følt at jeg har hatt noen problemer med å få respekt fra danskene i business-sammenhenger. Tvert imot, de forventer motstand, det kanskje utfra seg selv. Det er vel egentlig vi her på berget som ikke er forberedt på det.

- **Noen hevder at danskene tenker på Norge som en slags "lillebror", og at de ser litt ned på nordmenn spesielt i business-sammenhenger. Opplever du at det er sånn?**

Nei. Er det noen som har en storebror lillebror holdning så er det svenskene. Svenskene forventer at det er de som skal sitte i førersetet. Dansker og nordmenn er litt i samme situasjon, og teamer heller opp mot svenskene, enn at danskene tillater seg å føle at de er så mye bedre enn nordmenn. Jeg tror dansker har stor respekt for det nordmenn har fått til, det er selvfølgelig mulig at det var annerledes for 100 år siden enn i dag, men mitt uttrykk er at

*Vedlegg 20**Side 5 av 6*

danskene føler seg like duperte av svenskene som nordmenn. Så er det et felleskap i en skandinavisk sammenheng, så er det dansker og nordmenn mot svensker.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker?**

Danskene er langt mer formelle i business-sammenheng enn det nordmenn er, og der igjen må man tenke på historien. Danskene har fortsatt et aristokrati, og de er veldig opptatte av tradisjon og at alt skal være formelt. Dette er den delen av den danske kulturen som de færreste nordmennene kjenner til. På litt høyere nivå i business-sammenheng, er danskene langt mer formelle når det gjelder påkledning og skriftlig kommunikasjon og vil for eksempel forvente en skriftlig tilbakemelding på en skriftlig invitasjon. Det som er en teori for sikk og bruk hos oss, lever i beste velgående i Danmark i mye større grad. Samtidig så er det i det danske samfunnet langt mer spredning mellom klassene. Danmark har et langt mer klassesdelt samfunn enn det norske samfunnet. Så ofte når du kommuniserer med overklassen om businessstransaksjoner, så er formaliteten veldig høy, mens de som ikke tilhører den klassen i Danmark er kanskje sågar langt løsere i snippen enn det nordmenn kan være.

- **Opplever du at danskene har et større skille mellom hvordan de er i jobb og fritidssammenheng? Blir det en krasj?**

Det er ikke noen krasj. Men Det fører bare til at når danskene skal bidra med business på norsk jord, så fører det jo til at de ikke forstår hva man kan og hva man ikke kan tillate seg å gjøre fordi at kutymen er så forskjellig. Og dette er ting man er nødt til å avklare, som at hvis du får en dansk tekst som skal brukes mot kunder i Norge, så må den i stor grad omskrives for det norske markedet. Det er ikke noen problemstilling som sådan, annet enn at en hvilken som helst nordmann ville se det at her ikke vil fungere i en norsk business-sammenheng. Dette er kanskje danskene like uforberedte på som vi er på danskenes formalitet.

Vedlegg 20

Side 6 av 6

- **Du mener at det er viktig å lære seg språket, utover det grunnleggende for å kunne forstå nyansene. Hvem forstår hverandre best? Dansker eller nordmenn?**

Danskene sliter litt med å skille mellom svensk og norsk, men for nordmenn er det ikke noe problem å høre forskjell på dansk og svensk. Og når danskene skal kommunisere med nordmenn så legger de ofte inn svenske ord, fremfor å holde seg til sitt språk. Hvis man leser litt teori om det så er det 95% samme ord på dansk som i norsk, men norsk og svensk kun deler 75%, så for en nordmann virker det besynderlig at man begynner å bruke svensk, som er langt fjernere rent språkmessig.

Vedlegg 21

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Alex Berthelsen
Alder:	50
Nasjonalitet:	dansk
Stilling	vedlikeholdssjef
Selskap/relevans:	Norcem, bosatt i Norge
Intervjuform:	intervju per e-post
Dato:	22. april 2015
Kategori:	B

- **Da du først begynte å jobbe med nordmenn, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Nordmenn og dansker er veldig like, nordmenn er også forskjellige om de er fra sør eller nord, og det samme gjelder i Danmark. Jeg har ikke tenkt på nordmenn som noen utfordring. Man kan godt kalle oss et broderfolk hvor den eneste forskjell er språket, selv humoren er ofte den samme.

- **Og nå, synes du nordmenn er mer eller mindre like dansker?**

Ja, som jeg nevnte ovenfor, når man jobber sammen er det viktig at spesielt humoren er lik, eller at man er hurtig med å tilpasse seg. Ellers ser jeg ikke så store forskjeller.

Reaksjonsmønstrene er de samme, samme reaksjoner som danskene i de fleste situasjoner, så det er ingen forskjell.

Vedlegg 21

Side 2 av 3

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Jeg har ikke funnet noen generelle kulturforskjeller. Det er selvfølgelig mange forskjeller individuelt, men ikke noen forskjeller som resultat av nasjonalitet.

- **Hvordan kan dansker bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du det?**

Jeg mener at alle som bosetter seg utenlands SKAL tilpasse seg. Det er likegyldig om det er en fra Afrika som kommer til Norge eller en som meg, som kommer fra Danmark.

Når man kommer til et nytt land, skal man ta det helt rolig og ikke tenke at man vet best. Vi gjør mange ting forskjellig, men man skal alltid være åpen, og mottakelig for å lære, og gjerne lære fra deg hvis det er mulig. Man skal hjelpe til hvor man kan, så er andre også klare til å hjelpe deg.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Språket er nok det eneste hinderet, men det er ikke et stort problem. Det er noen få ord som kan skape litt trøbbel, men som "utlending" mener jeg at du har en plikt til at lære deg disse ordene, slik at du heller ender opp med å snakke "Bastard skandinavisk". Det vil si dansk men tilpasset Norge. Da forstår alle hverandre.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar du deg når du skal kommunisere med nordmenn?**

Hvis jeg opplever problemer, hender det noen ganger at jeg kommuniserer på engelsk, med "tegnspråk", eller at jeg skriver det jeg vil si. Da blir ikke problemet så stort.

Vedlegg 21

Side 3 av 3

Jeg har kun møtt positive mennesker med henhold til danskere i Norge, men det kommer helt an på din egen holdning. Men hvis du selv er åpen, positiv og ærlig, så er nordmennene klare til å "importere deg".

Vedlegg 22

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Martin Møller
Alder:	42
Nasjonalitet:	dansk
Stilling:	rekrutteringssjef
Selskap:	Hartmanns, Danmark
Intervjuform:	telefonintervju
Dato:	23. april 2015
Kategori:	B

- **Da du først begynte å jobbe med dansker, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

I den jobben jeg har i dag hos Hartmanns, så har i åpnet et kontor i Oslo den første januar i år. Og i den forbindelse så har jeg hatt vår nye leder Inge Sørensen, som er norsk. Han har vært nede i Danmark og han har jeg snakket med og hilst på flere ganger. Og faktisk så er det jeg synes er mest bemerkelsesverdig at det faktisk er så mange likheter. Både hvordan man tenker forretning og hvordan man gjør forretning er det mange likhetspunkter. Både hvordan han bruker sin tid og sitt liv, så er det faktisk veldig likt som den måten jeg bruker min fritid på, og de interesser som jeg har. I den kontakten jeg har hatt med nordmenn inntil videre, så har jeg opplevd en riktig stor likhet til andre i Danmark. Så det vet jeg ikke hvordan det henger sammen med deres tese her, fordi det er veldig mange fellestrekk.

- **Du sier at etter at du begynte å jobbe med nordmenn, så opplevde du at det var mye likt. Men før du begynte å jobbe med nordmenn, hadde du da en antagelse om at det ville være mye likt, eller forventet du at det ville være store forskjeller?**

Grunnen til at vi faktisk valgte å gå inn i Norge, vi har faktisk forsøkt å gå inn i andre land. For åtte år siden forsøkte vi å samarbeide med Polen, og åpne et kontor i Polen og det gikk veldig bra til å begynne med, men da hadde vi helt sikkert undervurdert den måten som de

*Vedlegg 22**Side 2 av 3*

gjør forretninger på og den måten man fungerer på. Det var store kulturelle forskjeller som vi ikke hadde vært oppmerksomme på, så da vi gikk inn i Norge, så var det nettopp også en forventning om at det var mange ting vi hadde til felles med nordmenn, og også den måten arbeidsmarkedet fungerer på, har riktig mange ting til felles med måten vi fungerer på her i Danmark. Så vi hadde forventinger og det var at det ikke ville være kulturelle forskjeller som man selvfølgelig skal være oppmerksomme på når man går inn i andre land. Samarbeidet fungerer veldig bra, og jeg har enda ikke fått øye på noe forskjeller av betydning. Det kan selvfølgelig være at det kommer noen på sikt, men jeg har ikke sett noen slike forskjeller frem til nå.

- **Og nå, synes du dansker er mer eller mindre like nordmenn enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med nordmenn?**

Jeg synes de er mer like enn jeg hadde forventet, som sagt så kan jeg overhode ikke se noen forskjell av betydning. Jeg forventet ikke store forskjeller, men vi er meget like vil jeg si.

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Jeg har ikke opplevd noe som er overraskende eller ting som jeg kunne si at jeg ikke vært oppmerksom på, fordi den kontakt jeg har hatt, for eksempel med Inge (regionssjef Hartmanns i Norge) så føler jeg at Inge vel så gjerne kunne ha bodd i København som i Oslo. Jeg opplever ingen større forskjeller til han som jeg gjør til en danske. Selvfølgelig er det språket, men er man først innstilt på å prøve å forstå hverandre så fungerer det helt fint, og det vil ikke være noe problem å forstå hverandre. Så nei jeg har ikke noen konkrete eksempler på det.

Vedlegg 22

Side 3 av 3

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Nei det har jeg faktisk ikke opplevd.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker?**

Nei det er det faktisk ikke, den kommunikasjonen vi har med nordmenn, både skriftlig som e-post osv. den er den samme som vi også bruker her. Noe av det vi bemerket oss, når vi har lært landene litt bedre å kjenne, så kommer det også humor inn, og man kan spøke med hverandre på samme nivå som her hos oss. Jeg har jo et konkret eksempel fra april i fjor da Inge var her hos oss i forbindelse med et arrangement hvor vi hadde en dag der vi samlet alle som arbeider innen rekruttering her i Hartmanns, og da ble det ikke gjort noen spesielle tilpasninger eller tiltak til fordel for Inge når det gjelder gruppearbeid osv. men Inge passet likevel helt fint inn.

Vedlegg 23

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Stein Roberto Reyes Olsen
Alder:	27
Nasjonalitet:	norsk
Stilling:	student
Relevans:	tidligere studert i København
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	Oslo, 27. april 2015
Kategori:	B

- **Da du først begynte å jobbe med dansker, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Nei, kun mest språk egentlig. Ellers så forventet jeg at vi skulle være litt like. Kanskje ikke med, altså sosiale verdier er litt annerledes tenker jeg. Jeg hadde litt andre tanker om det i alle fall. At vi hadde litt forskjellige sosiale verdier. Det er fordi man får alltid høre at dansker er litt, at de liker å gå ut og være sosiale og sånt, mens nordmenn er kanskje ikke sånn hele tiden. Litt mer avslappet.

- **Og nå, synes du dansker er mer eller mindre like nordmenn enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med dansker?**

Nei de er ganske like altså. Det er de. Så det er litt vanskelig å sette fingeren på det, men de er ganske like. Men de er nok likere oss enn jeg trodde.

Vedlegg 23

Side 2 av 3

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Nei altså det jeg pleier å si er at de er litt mer kontinentale. Selv så er jeg veldig opptatt av mat og sånt, og de er litt mer kontinentale, de tilhører Europa litt mer, og de har litt mer av disse europeiske verdiene på ting, mens vi nordmenn er litt mer for oss selv. Det vil jeg si er den store forskjellen. At de har mer kontakt med Europa kommer blant annet til uttrykk ved for eksempel matveien. De er mye mer flinke til å ta inn andre kulturer i matveien enn oss. De er mye flinkere til å nyte livet, og når det gjelder vin, og alkohol for eksempel, så har de alkoholverdier som er ganske europeiske.

- **Hva tror du dette kommer av?**

Jeg tenker at dette kommer som et resultat av at Danmark liksom faktisk er en del av kontinentet Europa. De er liksom ikke utenfor sånn som Norge er i mye større grad.

- **Hva var for deg det mest overraskende av forskjellene?**

Jeg har ikke opplevd noen overraskelser egentlig. Jeg hadde jo en del forventinger da, og mye av det jeg forventet meg var stort sett riktig. Men danskene er akkurat som nordmenn når det gjelder å lære seg andre språk og sånt. De gidder liksom ikke å prøve, og det gjør ikke vi nordmenn heller. Det opplevde jeg på skolen fordi når vi hadde fremføringer og sånt, så dro vi jo det på norsk, fordi vi var alltid nordmenn som hadde gruppe sammen, og da så du med engang at alle danskene ble uinteresserte. De dro opp pc'en og var på Facebook og lignende. Og det var jo 90% av klassen, så det var jo litt ekkelt da. Det var bare nordmennene som fulgte med. Mens vi nordmennene som var der, vi måtte jo lære oss språket, for vi prøvde jo å følge med. Men de gadd liksom ikke å prøve engang. De var liksom ikke villige til å prøve litt ekstra for å forstå, og de klagde veldig på at vi snakket norsk. De ville nok til nød foretrukket at vi snakket engelsk, men aller helst dansk. Men foreleserne sa jo at Danmark jo

*Vedlegg 23**Side 3 av 3*

er et skandinavisk land, og at vi skal lære å forstå de skandinaviske språkene. Vi skal jo for det meste samarbeide med Skandinavia, og det må man bare lære seg.

- **Hvordan kan nordmenn bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du det?**

Det er vanskelig å si egentlig. Man har jo noen forventinger om hvordan ting skal være, men hvordan man kan bli bevisst på og tilpasse seg ulikhetene, det vet jeg ikke.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Det jeg ofte opplevde av misforståelser var med språket, hvordan de snakker. Det jeg ofte reagerer på er at de svarer med uansett om det er noe negativt eller ikke så svarer de med ”Ja men” i en setning uansett hva det er på en måte. Det har jeg aldri skjønt, og det kan skape trøbbel for meg som skal dekode den setningen. Fordi det er ikke noe nordmenn sier. Man har jo den tanken om at vi er ganske like i språket, fordi norsk er jo dansk på en måte. Språket er veldig likt, men noen ting kan bety litt forskjellige ting. De bygger opp setninger litt annerledes og svarer annerledes. De svarer alltid ”Ja men” uansett, og jeg forstår aldri hvorfor de gjør det. Når de svarer med ”Ja men”, så tenker jo jeg at de aksepterer det jeg har sagt, men det har de ikke nødvendigvis gjort.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker?**

Det er tallsystemet. Det lærte jeg meg, og det er også sånne små ord som er forskjellige. For eksempel så lærte jeg meg, at kanskje er ”måske” på dansk. At man tilpasser noen ord, akkurat som man gjør med svensk. At man putter inn noen småord som gjør at de forstår. Eller at man må endre på noen ord som de ikke forstår. Jeg tror ikke danskene for eksempel forstår hva ordet ”snakke” betyr, man må heller si ”prate” osv. Endre på noen norske ord som ikke er forståelige for dansker. Rett og slett være bevisst på noen av de ”trøblete” ordene.

Vedlegg 24

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	ønsker å være anonym
Alder:	70
Nasjonalitet:	norsk
Stilling:	rådgiver
Selskap:	konsulentselskap spesialisert på dansk-norske relasjoner
Intervjuform:	intervju per e-post
Dato:	30. april 2015
Kategori:	A

- **Da du først begynte å jobbe med dansker, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Jeg har jobbet med internasjonale forbindelser i mer enn 20 år, og kjenner godt til at det kan være kulturforskjeller selv om vi tror mye er likt. Jeg jobbet tre år i Nord Tyskland, og gjorde en del erfaringer der, nettopp fordi vi ikke var klar over at det fantes kulturforskjeller! Jeg ser at kultur- og kulturforskjeller er et tema som det legges mye vekt på i næringssamarbeidet mellom de to land, men man skal heller ikke overdrive forskjellene!

- **Og nå, synes du dansker er mer eller mindre like nordmenn enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med dansker?**

Jeg har ikke merket så store forandringer i løpet av den tiden jeg har jobbet med dem, men jeg forstår bedre det danske lynnet nå, og gradvis tar jeg mer opp en del av det danske språket, og litt mer av den danske humoren, som er litt mer «ironisk» enn den norske!

Vedlegg 24

Side 2 av 3

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

De sier selv at nordmenn er mer byråkratiske og mindre villige til å ta risiko. De jeg møter føler jeg ikke er tilfelle, bildet er mye mer nyansert! Også dansker kan være meget lite villige til å ta risiko, særlig når det gjelder kostnader ved å gå inn i et nytt marked! Forretningsetikk, og forståelse av det norske regelverket blir fremhevet som en stor barriere, men det er nok fordi det er uvant, og dermed føles kompliserende. Dansker undervurderer de regionale forskjellene i Norge, og også hva geografi i Norge betyr for språkforskjeller, bedriftskultur og avstand og reisetid

Det muntlige språket er ofte en større barriere enn man tror, mens det skriftlige språket er en lavere barriere enn man tror!

Den enkle oppskriften er å være den man er, men å ha forståelse for at det er ulikheter!

Dersom man prøver å tilpasse seg for tidlig, blir det unaturlig, og skaper distanse!

- **Hvordan kan nordmenn bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?**

Lær litt om de åpenbare forskjellene (de mest typiske språk-fellene, lær dansk tellemåte), lær litt om hva danskene er opptatt av i det daglige, lær litt om dansk forretningskultur, snakk åpnet med dem, skap dialog og tillit. Lytt og lær, ikke prek!

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Ikke personlig, men jeg hører jo noen....

Vedlegg 24

Side 3 av 3

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker?**

Snakker litt langsommere og enklere/tydeligere, sjekker om budskapet er forstått, gjerne også ved korte skriftlige bekreftelser. Ber alltid om bekreftelse på e-post etter en telefonsamtale for å sikre at jeg har forstått rett.

Vedlegg 25

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Gitte Marianne Thomsen
Alder:	42
Nasjonalitet:	dansk
Stilling:	regnskapskonsulent
Selskap/relevans:	WEPE regnskap AS, bodd i Norge i 17 år
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	Eidsberg, 1. mai 2015
Kategori:	B

- **Da du først begynte å jobbe med nordmenn, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes? + Hvorfor?**

Jeg trodde egentlig at det var mye likt. Så det overrasket meg egentlig litt, at det var litt vanskelig å komme inn på folk i Norge. Jeg har vært mye i Norge da jeg var liten, men det har jo vært hos min familie som i utgangspunktet er dansk, så jeg har på en måte ikke opplevd Norge fra noen annet enn fra å være dansk i en dansk familie i et annet land.

- **Og nå, synes du nordmenn er mer eller mindre like dansker enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med nordmenn? + Hvorfor?**

Jeg synes at nordmenn har vært litt sånn reserverte, litt vanskelig å komme inn på. Der føler jeg at danskene er litt mer avslappet, som at man kan bare komme inn og slenge seg ned og generelt en litt mer avslappet holdning. Der synes jeg nordmenn har vært litt mer sånn at man kommer ikke bare innom for sånt måtte planlegges, noe jeg ikke var vant til. Men i løpet av de 17 årene jeg har bodd her så synes jeg at nordmenn har forandret seg, og fått en mye mer avslappet holdning til dette.

Vedlegg 25

Side 2 av 3

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? + Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Jeg synes at nordmenn er veldig opptatt av det som er norsk. 17 mai er veldig norsk. Dette forekommer ikke i Danmark. Danskene er jo glade i landet sitt, og opptatte av at Danmark skal være dansk, men ikke så mye som i Norge. I Norge så er man veldig ærlige mot landet sitt, og opptatte av å bevare Norge. Dette er noe jeg synes er veldig fint egentlig. Men jeg vet nesten ikke hvilke forskjeller som har overrasket meg, for jeg synes ikke at det er så kjempestore forskjeller. Vi har jo mye av den samme troen og de samme verdiene, så det er mye som er likt, selv om det likevel er noe som er forskjellig.

- **Hvordan kan dansker bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?**

Danskene kan kanskje være litt mer forsiktige. Dansker er veldig seg selv og ganske rett på, imens nordmenn er litt mer forsiktige. Så man bør trå litt varsomt. I hvert fall i den private delen. Så tenker jeg litt sånn i forhold til jobb, så er nordmenn litt mer avslappet i kommunikasjonen mellom hverandre, og tar ting på en litt mer hyggelig måte. Dansker er mye mer formelle.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Det må bli når det gjelder språket. Det er jo en del ord som betyr noe helt annet. Ellers så har jeg ingen eksempler på episoder der forskjellene har skapt trøbbel. Iallfall ikke som jeg kan komme på.

Vedlegg 25

Side 3 av 3

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med nordmenn?**

Nå har jo jeg bodd i Norge i 17 år, og både snakker og forstår norsk like godt som dansk, så jeg føler ikke at jeg gjør noen tilpasninger av kommunikasjonen min. Men hvis jeg skulle gitt råd til en danske om hvordan han burde gå frem for å lettere kommunisere med en nordmann, så ville jeg nok understreket viktigheten av å snakke sakte, og så tydelig som mulig.

Vedlegg 26

Side 1 av 3

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Henrik Verner Jensen
Alder:	53
Nasjonalitet:	dansk
Stilling:	leder
Selskap/relevans:	Innovasjon Norge, Danmark
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	København, 4. mai 2015
Kategori:	A

- **Da du først begynte å jobbe med nordmenn, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Jeg var nok en av de som tenkte at den eneste markante forskjellen ville være språk. Samtidig gjorde jeg hjemmeleksen min, ved å lese norsk litteratur, se norsk film, kikke i historiebøkene og så videre, for å lære. Og selv den dag i dag, nesten 20 år etterpå, så må jeg si at jeg stadig vekk lærer noe nytt. Jeg husker fra mine tidlige år, da jeg jobbet utelukkende innenfor turismenæringen, at jeg trodde mange av de ulikhetene jeg opplevde var bransjebestemt. Siden har jeg skjønnet at det er reelle kulturelle forskjeller mellom dansker og nordmenn.

- **Og nå, synes du nordmenn er mer eller mindre like dansker enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med nordmenn?**

Det er nok noe større forskjeller enn jeg antok. Samtidig så tror jeg nok også dette kan ha noe med oppvekst og alder å gjøre. De som har vokst opp med TV på andre skandinaviske språk har bedre forutsetninger for å forstå norsk og svensk, enn de som har blitt født innenfor de 15 siste årene.

Vedlegg 26

Side 2 av 3

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker?**

En ting som skiller Norge veldig fra sine skandinaviske naboer, er at historien som selvstendig nasjon er ikke er særlig lang i Norge. Når man fikk sin selvstendighet så sent som i 1905, så er man mer tilbøyelig til å anse Norge som en ny nasjon. Da er det klart at nasjonalromantiske uttrykk er mer akseptert i Norge. Det er betydelig mer nasjonal stolthet i Norge, men det har man også grunn til, fordi nasjonen er så ung.

- **Ville dansker med tilsvarende patriotiske holdninger blitt sett på som mer «ekstreme»? Er det mindre aksept for slik nasjonalromantikk her til lands?**

Ja, det ville vært ansett som mer ekstremt, og det er heller ikke like akseptert. Vi er jo et eldre land, kan man si. På en annen side så er det ikke så enkelt heller, for vi har jo Dansk Folkeparti, som spiller på nettopp disse nasjonalistiske tankene.

- **Tror du dette har vokst frem som en motreaksjon til økende innvandring, eller tror du det er en genuin dansk stolthet, slik som du beskriver den norske?**

Det er nok først og fremst en reaksjon, men la meg føye til at det gjerne gjelder den del av den danske befolkning som ikke er så høyt utdannet.

- **Er det noen generelle ulikheter mellom Norge og Danmark, som man kan forberede seg på, hvis man som nordmann for eksempel skal flytte til Danmark?**

Jeg tenker at først og fremst er det de ulike mikrosamfunnene som betyr mest. Dansk kultur er ikke én ting. Det kan være ulike stammesamfunn på for eksempel Copenhagen Business School og Københavns Universitet, og det kan være ulike stammesamfunn i ulike virksomheter. Utover det så er det språket som vil være mest utfordrende. Man må snakke sakte og tydelig. Noen vil nok si at man bør forsøke å snakke dansk, eller rett og slett snakke engelsk, men jeg mener personlig man bør holde fast ved sitt språk.

Vedlegg 26

Side 3 av 3

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Når man har gjort en feil, eller det har oppstått et problem, så kvier nordmenn seg mer for å ta ansvar og løse problemer. Dansker tar i større grad tyren ved hornene, og er mer løsningsorienterte. Dette var noe jeg tidligere trodde var bransjebestemt, men jeg har siden opplevd det mer som en «norsk greie». Det er ikke typisk norsk, men det forekommer ofte. En annen forskjell er dette med tilgjengelighet på informasjon. I Danmark er det ikke like enkelt å skaffe seg informasjon som i Norge. Nordmenn er veldig opptatt av at alt skal være åpent og tilgjengelig, mens i Danmark er det for eksempel stadig ministre som ikke tilkjenner i hvilke selskaper de har aksjer. Dette ville være uhørt i Norge, å ikke la folk få vite hva som er ministres egeninteresser.

- **Her i Innovasjon Norge i Danmark, er det slik at dere foretar noen konkret form for tilpasning av kommunikasjon, etter som om dere snakker med nordmenn eller dansker?**

Ja, det er det absolutt. Det vi stort sett jobber med er reiselivsbransjen, og da forbrukerrettet. Det man ofte ser eksempler på er at det lages en standard markedsføringskampanje, som så rulles ut i alle markeder. Dette fungerer altså ikke, så vi er bevisst på dette og tilpasser vår kommunikasjon og vårt budskap etter hvem mottakeren er.

Vedlegg 27

Side 1 av 7

INTERVJU

Intervjuobjekt:	Kirsten Weiss
Alder:	53
Nasjonalitet:	dansk
Stilling:	freelance journalist og kommunikasjonsrådgiver
Selskap/relevans:	forfatter (Når vikinger slåss)
Intervjuform:	personlig intervju
Dato/sted:	København, 4. mai 2015
Kategori:	A

- **Da du først begynte å jobbe med nordmenn, hadde du en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at det var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Mye av min bakgrunn handler jo om at jeg var journalist i SAS i Stockholm hvor jeg jobbet på hovedkontoret. Der var det naturligvis flest svensker, noen dansker og noen nordmenn. I SAS så var det veldig tydelig at svenskene liksom var de største, de eier også mer av SAS enn nordmennene og danskene gjør. Danskene tok en naturlig plass i hierarkiet med en holdning om at jaja dere skal ikke tro at dere er så store, og dere skal ikke tro at dere kan bestemme alt. Nordmennene var helt klart nederst i hierarkiet, både fordi at de egentlig ikke var særlig stort representerte og fordi de holdt seg utenfor mange av diskusjonene. Den norske infrastrukturen var spesiell og lignet ikke på den svenske eller danske, og det var liksom en slags forestilling om at Norge passer seg selv. Og selv om det kanskje var sånn strukturelt sett, så undret jeg meg likevel over at nordmennene automatisk ble regnet for å ikke være en like naturlig del av SAS som de andre. Denne undringen om hvorvidt dette kun var på grunn av strukturen eller om det også var noe kulturelt i det, var grunnlaget for at jeg skrev boken "Når vikinger slåss".

I Skandinavia er det en utrolig stor tilbøyelighet til å forveksle kultur med struktur. Hvis noe ikke fungerer, så er det kulturen som får skylden, men veldig ofte er det et strukturelt problem. Man tar ofte en egenskap og knytter det opp mot det kulturelle, når det egentlig

*Vedlegg 27**Side 2 av 7*

handler om strukturelle ting. Jeg tror at mange av de forskjellene, hvis det er forskjeller, i stor grad handler om vår historie sammen. Det er jo et slags naturlig hierarki, siden Norge har vært både Sverige og Danmarks lillebror i mange år. Danmark hadde Norge i 400 år, så tapte vi en krig og ga Norge over til Sverige. Så selv om Norge nå er det suverent rikeste landet i Skandinavia så er finnes det noen tanker i underbevisstheten om at Norge kanskje ikke er så moderne eller smarte som alle andre. Litt som den sære fetteren på landet. Og det er jo overhode ikke noen logisk tenkning, men det er en stereotype som de andre har om Norge. Så jo jeg hadde nok noen tanker om at vi var litt forskjellige.

- **Og nå, synes du nordmenn er mer eller mindre like dansker enn det du forventet den gangen du begynte å jobbe med nordmenn?**

Jo mer jeg arbeider med samarbeider over landegrensene jo mer oppmerksom blir jeg på at vi faktisk ligner hverandre utrolig mye. Og at veldig mange av de forskjellene man opplever i samarbeider mellom landene egentlig ikke handler om kultur, men om individuelle forskjeller.

Hvis jeg ikke trives med min norske kollega, så betyr det ikke at jeg som person ikke fungerer med nordmenn, men heller at jeg kanskje ikke fungerer med akkurat denne personen.

Vi veldig tilbøyelige til å benytte oss av noe jeg kaller ”anekdotisk evidens” her i Skandinavia, altså hvis jeg møter en nordmann som ikke forstår hva jeg sier, så konkluderer man med at nordmenn ikke skjønner noen ting. Dette tror jeg er et resultat av vår felles historie, og at vi her i Skandinavia behandler hverandre litt som en familie, og i en familie så har man jo en relasjon der man elsker hverandre, men at man samtidig er kan være veldig harde med hverandre. Men nå har det jo blitt litt uorden i hierarkiet ettersom at nordmennene har fått så mye penger, noe som irriterer både svenskene og danskene forferdelig mye. I Danmark så synes man at det er veldig urettferdig, det er jo bare noen streker på et kart som er grunnen til at Norge fikk all oljen. Så jeg tror egentlig at mange dansker er litt forvirret over hvordan den moderne nordmannen er, fordi utviklingen i Norge har gått så utrolig

*Vedlegg 27**Side 3 av 7*

hurtig. Man skal ikke lenger tilbake enn til 60 tallet, så var Norge et land som lå litt bak og var mer fattig og nå er Norge plutselig blitt et land med masse penger og et høyt utdannelsesnivå. Det er veldig vanskelig å få dette bildet til å harmonere med den stereotypiske oppfattelsen av hvordan nordmennene er.

- **Vil du si at det er sånn at det bildet man har av et folk, egentlig alltid vil henge litt etter?**

Ja. Vår oppfatninger endrer seg utrolig langsomt. Det er en dynamisk prosess hvor ideer forestillinger, verdier og vaner endrer seg, men det går veldig sakte og over veldig lang tid. Danskene har alltid kikket sørover, til for eksempel Tyskland, og nesten glemt helt bort at både Sverige og Norge faktisk har en ganske stor eksport i forhold til Danmark, nettopp fordi vår orientering går sørover. Svenskene har vært mye mer globalt orientert, enn nordmennene som har vært mest opptatt av Norge. Når jeg reiser rundt i Danmark og holder kurs, ber jeg ofte folk om å beskrive hvordan nordmenn er, noe som ofte blir besvart med at de er veldig nasjonalistiske. Dette forklarer jeg med Norges historie, og at det ikke er så merkelig at man er veldig stolte over landet sitt hvis man bare har vært selvstendige i en relativt kort periode som Norge faktisk har. Egentlig er det litt rart at danskene ofte påpeker at nordmenn er veldig nasjonalistiske, siden danskene er veldig nasjonalistiske selv. Vi bruker jo danske flagg overalt.

- **Hvis jeg skulle flytte til Danmark, og fungere i det danske samfunnet, er det noen feller man kan gå i, eller ting man bør tenke på sånn overordnet kulturelt sett som er annerledes i Danmark enn i Norge?**

Jeg tror egentlig ikke at jeg vet nok om Norge til at jeg kan gjøre så mange sammenligninger. Det som folk generelt sier om danskene er at vi kan være hyggelige på jobb men, men at vi ofte kan virke kjølige og ikke slipper inn folk vi ikke kjenner så lett. Men jeg vet ikke helt om det er sånn altså.

Vedlegg 27

Side 4 av 7

- **Nordmenn er jo også kjent for å være slik, er dette noe som kanskje er litt typisk for det nordiske?**

Ja det tror jeg nok. Vi er kjølige og reserverte, helt motsatte til for eksempel folk i USA, som er mye mer imøtekommende og kontaktsøkende enn skandinaver. Hvis jeg skal være litt freidig så kan man vel si at jeg synes at det er en viss idealisme i Norge, som jeg for øvrig synes er veldig fin. Vi er nok litt mer kyniske i Danmark. Nordmenn kan også være idealistiske og kyniske, men da er det på vegne av Norge. Så man kan si at mye av det som blir gjort i Norge blir gjort for Norge. Mens man i Danmark i mye større grad kan si at man gjør ting for seg selv, og for sin egen vinningsskyld. Men når det er sagt så er vi jo begge sosialdemokratiske velferdssamfunn bygd på tanken om å betale sin skatt og hjelpe andre mennesker.

- **Tidligere har det blitt gjort et poeng av at det relativt enkelt å komme inn i Norge og bli akseptert som en del av det norske, siden mye av det man som ansees som å være norsk er såpass institusjonalisert i konkrete begivenheter. Tilsvarende vil det kunne oppleves vanskelig å bli akseptert som dansk, fordi denne tilhørigheten er knyttet til sosiale relasjoner som det er mer krevende å få innpass i. Hva tenker du om denne påstanden?**

Jeg tror det er mye rett i det. Store deler av kulturen vår ligger i verdiene våre, men også i atferden. Det er noen deler av kulturen som er innlært nærmest som noen koder, som det er utrolig vanskelige å dekode. Derfor tror jeg det kan være lettere å komme inn i varmen i Norge siden man enkelt og greit kan plukke opp et flagg og delta på 17. maifeiringen, og dermed være en del av det norske. Å være dansk er ikke så institusjonalisert som i Norge. Det holder ikke å være med på ting, man må også kjenne til kodene.

*Vedlegg 27**Side 5 av 7*

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Jeg føler nok at det er en mye større grad av individualisme i Danmark enn i Norge. Jeg opplever at danskene innehar en større mengde med egoisme, og at de har en holdning om at jeg gjør dette fordi dette gagnar meg. Det er greit å være egoistisk i Norge hvis det er på Norges vegne, men i Danmark kan man godt være egoistisk på sine egne vegne. Danskene er på mange måter mye mer konkurranseorienterte enn nordmenn. Nordmenn er mer demokratiske enn danskene, og mer idealistiske. Mange nordmenn har høye idealistiske tanker om samfunnet og det gode livet, og at man skal oppføre seg ordentlig. Og det handler nok om at det ikke er så lenge siden man måtte bygge opp landet igjen, noe vi har helt glemt i Danmark.

- **Hvordan kan dansker bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?**

Man bør være nysgjerrig og oppsøkende, og virkelig forsøke å parkere fordommene sine, selv om det er utrolig vanskelig. Man skal spørre hver gang det er noe man undrer seg over, og la være å tenke at noe er typisk norsk, fordi det kan være at noe er typisk for en person, eller typisk for en bedrift, men man vet ikke om dette er noe som er typisk for alle nordmenn. Hvis det er noe man ikke forstår helt, så skal man på en hyggelig måte si i fra, og spørre. Det er viktig å huske på at menneskers atferd gir mening ut i fra den konteksten de er i.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Jeg har ikke så mange eksempler på trøblete situasjoner som har oppstått mellom dansker og nordmenn men jeg coachet engang en danske som skulle utstasjoneres som sjef i en bank i Stockholm. Han hadde bitt seg merke i at det var vanlig at lunsjpausene i Sverige varte i en

*Vedlegg 27**Side 6 av 7*

time. Selv var han vant med at man bare tar en kort lunsj for å spise, og så begynne å jobbe igjen, siden det er sånn man gjør det i Danmark. Han mente at det var sløsing med tid å skulle bruke en time på lunsjen, så han ville kutte pausene ned til en halvtime. Da sa jeg at man ikke bare kan komme utenifra og endre en slik tradisjon bare fordi man ikke har denne selv, og at det kunne han bare gi opp. Dette eksempelet handlet riktig nok ikke om trøbbel mellom dansker og nordmenn, men det viser likevel det at man må ha en aksept for at ting gjøres annerledes enn hva man selv er vant til. Jeg kommer faktisk ikke på noen flere konkrete situasjoner der kulturforskjellene har skapt trøbbel. Selvfølgelig kan det jo oppstå litt misforståelser i kommunikasjonen siden man ikke alltid forstår hverandre, men det går jo på det rent språklige.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar du når du kommuniserer med nordmenn?**

Først vil jeg bare si at jeg synes at nordmenn er veldig flinke til å forstå dansk, men jeg gjør nok likevel noen tilpasninger på det rent språklige. Hvis jeg skal snakke til en forsamling som består av for eksempel nordmenn og svensker så forsøker jeg å snakke mer langsomt og tydelig enn det jeg vanligvis gjør. Noe av det aller viktigste er at man er utrolig varsom med å bruke ironi og humor. Humor er et veldig godt virkemiddel, men siden humor og ironi ligger mye i det språklige kan man risikere at det enten ikke forstås, eller at det misforstås. Dette gjelder for så vidt ikke bare for kommunikasjon mellom dansker og nordmenn, men med alle som snakker et annet språk enn deg. Både nordmenn og dansker har en tendens til å være ironiske og sarkastiske, men skal de snakke med hverandre kan det oppstå misforståelser.

Så er det jo noe med at vi i Danmark synes at det norske språket er så hyggelig, så for oss høres norsk veldig hyggelig ut. Jeg tror også at mange dansker tenker at nordmenn kanskje har en forestilling om at alt i Danmark er så skjønt, og forbinder Danmark med Legoland, hygge, øl og å leve det glade liv med mye varme osv. Det samme gjelder andre veien med at danskene forbinder Norge med ski, snø og fjell. Dette er jo stereotyper, og det er jo sånn med

Vedlegg 27

Side 7 av 7

stereotypiske forestillinger, at de er jo basert på noe sannhet. De kommer ikke ut av ingenting. Men mest av alt synes jeg jo at dansker og nordmenn er et broderfolk.

Jeg tror det er veldig viktig å være oppmerksom og bevisst på det søskenforholdet vi har. Vi søker jo egentlig likheter i her i Skandinavia, og vi føler oss jo egentlig like. Vi er nært knyttet til hverandre, men vi kan si mye slemmere ting om hverandre enn vi ville sagt til andre land.

Vedlegg 28

Side 1 av 2

INTERVJU

Intervjuobjekt:	ønsker å være anonym
Alder:	25
Nasjonalitet:	norsk
Stilling:	konsulent
Selskap:	IT-selskap
Intervjuform:	intervju per e-post
Dato:	5. mai 2015
Kategori:	B

- **Da du først begynte å jobbe med dansker, hadde du fra før en tanke om at det kom til å være en utfordring kulturelt sett, eller forventet du at danskene var et «broderfolk» som bare snakket annerledes?**

Forventet egentlig at det å jobbe med dansker var nesten det samme som å jobbe med nordmenn, men med et annet språk. Jeg hadde i utgangspunktet ikke noen tanke om at det ville være noen forskjell fra å jobbe med andre fra Norden.

- **Og nå, synes du dansker er mer eller mindre like nordmenn enn det du forventet før du begynte å jobbe med dansker?**

Etter å ha jobbet en del med dansker syntes jeg dansker er litt mer ulike nordmenn enn jeg trodde før jeg begynte, spesielt når det gjelder måten å kommunisere på. Samtidig er det også veldig mange likheter.

- **Hvis vi lar definisjonen av kulturbegrepet være opp til deg, hva vil du si er de største kulturelle forskjellene mellom nordmenn og dansker? Og hva var for deg den mest overraskende kulturforskjellen, og hva vil du trekke frem som den mest betydningsfulle?**

Den største kulturelle forskjellen på nordmenn og dansker syntes jeg er måten dansker kommuniserer på. Jeg oppfatter dansker som litt mer rett på sak og brå enn det vi er vant

Vedlegg 28

Side 2 av 2

med her i Norge. For en som har hatt lite kommunikasjon med dansker tidligere kan dette fort oppfattes som litt ubehagelig. I tillegg opplever jeg at i skriftlige sammenhenger bruker danskene ofte sterkere ord enn det vi er vant med, og det kan i mange tilfeller oppfattes som litt småfrekt.

- **Hvordan kan nordmenn bli bevisst på, og tilpasse seg, disse ulikhetene, og hvordan gjør du/dere det?**

Det gjelder å være klar over ulikhetene på forhånd, og tilpasse seg disse. Jeg har for eksempel vendt meg til forskjellene i kommunikasjon, og reagerer derfor ikke på dette lengre.

- **Har du konkrete eksempler på episoder der dansk-norske kulturforskjeller har skapt trøbbel, eller det har oppstått misforståelser? Har du opplevd noen rare episoder?**

Kommer ikke på noen konkrete tilfeller.

- **Hvilke konkrete tilpasninger av kommunikasjon, hvis noen, foretar dere når dere kommuniserer med dansker?**

Snakker klart og tydelig! Oppfatter også at dansker ofte har mer problemer med å forstå hva vi sier enn andre veien. Har opplevd tilfeller der vi f.eks. Har hatt telefonmøter på engelsk. En del mail går også på engelsk, men dette er for så vidt greit da vi ofte også kommuniserer med finner og svensker i disse dialogene.