



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Svak og utydelig eller den 21. århundrets lederstil?

Norsk organisasjonskultur og lederstil i en globalisert verden.

Studie: Erfaringsbasert Master i Personalledelse.

**Av
Knut Heng**

Leverert 17. februar 2014



Innhold

1. Innledning	3
2. Teori.....	7
2.1 Interkulturell og tverrkulturell kompetanse.	7
2.1.1 Interkulturell kommunikasjon, en beskrivende og en dynamisk kulturforståelse.....	8
2.1.2 Hvordan tilegne seg interkulturell kompetanse	9
2.1.3 Er det mulig å måle interkulturell kompetanse?	11
2.2 Kulturforskjeller og kulturdimensjoner.....	12
2.2.1 Verdiorienteringer og modeller.	13
2.2.2 Presentasjon av Cultural Intelligence.	14
2.2.3 Hofstedmodellen.	16
2.2.4 "Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness".	19
2.2.5 CLT. Culturally endorsed leadership theory.....	22
2.2.6 World value survey	27
2.3 Lederstil og organisasjonskultur.	28
2.3.1 Norsk lederstil og organisasjonskultur.	31
2.3.1 Det 21. århundres lederstil.	33
2.3.2 Selvfølelsen, veien til det nye lederskapet.	35
3. Metode	38
3.1 Kvalitativ metode.....	39
3.2 Utvalg av intervju objekter og gjennomføring.....	39
3.3 Data innsamling.	40
3.4 Analyse av data.	41
3.5 Validitet og reliabilitet, hva som er tilstrebet i denne oppgaven.....	43

4.	Analyse og tolkning.....	44
4.1	Presentasjon av funn/Resultater.....	44
4.1.1	Kulturelle forskjeller.....	44
4.1.2	Lederstil og organisasjonskultur.....	58
4.1.3	Interkulturell kompetanse.....	61
4.2	Drøfting av funn.....	64
4.2.1	Oppsummering:.....	68
4.2.2	Konklusjon:.....	69
5.	Litteraturliste.....	70

Svak og utydelig eller den 21. århundrets lederstil?

Norsk organisasjonskultur og lederstil i en globalisert verden.

1. *Innledning*

Globalisering og multikulturelle arbeidsplasser.

"Akkurat nå er 846 statoilmedarbeidere fra 39 nasjoner på jobb for selskapet i 33 forskjellige land." (Lewis 2012) Dette beskriver på en god måte det som skjer når bedrifter og organisasjoner blir internasjonale og har virksomhet i flere land.

Norske bedrifter og organisasjoner må forholde seg til en mer og mer multikulturell verden. Dette gjelder norske virksomheter som har avdelinger i utlandet eller som er en del av et multinasjonalt selskap med avdelinger i Norge. På grunn av arbeidsinnvandring blir også arbeidslivet i Norge mer og mer multikulturelt eller mangfoldig, som det også omtales. (Sandal et Al, 2009) Jeg har selv arbeidserfaring fra Elfenbenskysten og Mali. Det har gitt en følelse av at den norske måten å lede og organisere et arbeid på, er annerledes enn det en finner i mange andre land.

Interkulturell kompetanse.

Naturlig nok har det derfor blitt et stadig større fokus på interkulturell kompetanse. Det er et behov for å kunne forstå og møte andre kulturer slik at en kan fungere og kommunisere på en best mulig måte. Dette kan ha avgjørende betydning for hvordan bedrifter og organisasjoner lykkes med sin virksomhet, og kan ha stor innvirkning på effektivitet og økonomi. Det er derfor viktig å vite hva man mener med interkulturell kompetanse og hvordan man eventuelt kan tilegne seg den.

Verdiorienteringer.

Ulike undersøkelser er gjort for å kartlegge kulturelle verdiorienteringer som er avgjørende for å forstå forskjeller mellom ulike kulturer. Noen av de mer kjente er Geert Hofstedes fem verdiorienteringer (Hofstede et Al. 2010) som mener å beskrive forskjeller mellom nasjonale kulturer. Andre har presentert andre verdiskalaer, men utgangspunktet er at man

bruker noen verdidimensjoner for å se på forskjeller mellom ulike nasjoner/samfunn. En av de mest omfattende studiene som finnes nå er "GLOBE Project"(House et Al. 2004). Det startet med en omfattende studie av 62 samfunn, og dette er blitt utvidet enda mer i den senere tid. Slik sett finnes det mye materiale for å studere ulike samfunn og land ut fra kulturelle verdidimensjoner.

Stereotypier?

En god del av litteraturen om interkulturell kompetanse omhandler nettopp forståelse for kulturelle forskjeller og hva disse forskjellene kan innebære av utfordringer i forhold til kommunikasjon og samhandling. En del av kritikken som er rettet mot både Hofstedes verdiorienteringer, og også andres verdiskalaer, er nettopp at dette blir et forenklet bilde av ulike lands og samfunns kulturelle verdier. Forutinntatte forstillinger om hvordan et samfunn er, kan føre til fastlåste tanker om forholdene i landet og danne stereotypier. Kan man rett og slett oppnå motsatt effekt av undervisning i interkulturell kommunikasjon? Det er derfor viktig både å vite noe om hva disse kulturforskjellen kan fortelle oss og å kjenne til eventuelle begrensninger.

Kulturforskjeller i praksis.

I utgangspunktet skulle man jo kunne tilegne seg kunnskap om de fleste kulturer på kloden og sette seg inn i forskjellen i forhold til egen kultur. Vil dette si at man kan fungere bra i hvilken som helst kultur? Er det forskjeller i verdier og kultur som skaper mest utfordringer for nordmenn i møte med andre kulturer? Er det slik at jo nærmere man er hverandre i kulturelle dimensjoner, jo lettere fungerer det med tilpasning, samarbeid, kommunikasjon, informasjonsdeling o.l.? Eller er det andre forhold som skaper mest utfordringer? Dette er sentralt i forhold til hva slags trening og utviklingstiltak man kan iverksette for å forberede medarbeidere på en best mulig måte. Hva betyr kulturforskjeller i praksis? Samsvarer dette med det en finner i verdiskalaer for de samfunn som en møter? Dette er spørsmål som jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven.

Norge, noe for seg selv.

Jeg vil se spesielt på de områdene der Norge skiller seg mest ut i forhold til andre land. Særtrekk: Femininkultur (kulturelle verdier baserer seg rundt omsorg, medmenneskelige forbindelser og livskvalitet), lav maktavstand, og høy grad av tillit. (sett inn referanse) Hva betyr dette i møte med andre kulturer? Noen har påpekt at norsk lederstil oppfattes som

utydelig og tildels sviktende i forhold til klare beslutninger og konfrontering. Er dette bare uttrykk for kulturforskjeller, eller ligger det noe annet i det? Stephen Covey har gitt uttrykk for at den skandinaviske ledelsesmodellen er som skreddersydd for å lede det 21. århundrets kunnskapsmedarbeider. (Buus 2004) Er det noen verdiorienteringer eller en type lederstil som blir verdsatt høyere enn andre uavhengig av nasjonal tilhørighet? Hva er erfaringene til dem som har vært utplassert og har gjort egne erfaringer på disse områdene? Hvordan virker norsk organisasjonsforståelse og ledelsesmodell i møte med andre kulturer? Skal man bli mer sjef, eller skal man ta med seg den norske ledelsesmodellen?

Rekruttering og forberedelse.

Dette har også betydning i forhold til rekruttering og forberedelse til utenlandsoppdrag. Det finnes få verktøy til seleksjon som holder tilstrekkelig mål i forhold til validitet og reliabilitet på dette området. Cultural Intelligence (CQ) defineres som evnen til å fungere effektivt på tvers av en rekke kulturelle kontekster, for eksempel etniske, generasjonsskiller og ulike organisatoriske kulturer. (Livermore 2011) Hva slags egenskaper er det CQ måler, og hva slags egenskaper er det expats mener er nyttige for å tilpasse seg en flerkulturell kontekst?

Kulturforskjeller, organisasjonskultur/lederstil og interkulturell kompetanse.

Noen hevder altså at den norske lederstilen er svak og utydelig, mens andre ser på den norske lederstilen og organisasjonskulturen som framtidens modell.

Jeg ønsker å belyses dette med å analysere følgende fokus områder:

- Hvordan kommer kulturforskjellene til uttrykk hos utstasjonerte?
- Hvordan beskrives norsk organisasjonskultur og lederstil, og hvilke tilpasninger og endringer gjøres eventuelt i møte med gjestekulturen?
- Hvordan beskrives interkulturell kompetanse, og hvordan kan man tilegne seg den?

Problemstilling:

Hvordan fungerer norsk organisasjonskultur og lederstil i møte med andre kulturer?

Avgrensninger:

I denne undersøkelsen vil jeg begrense meg til å undersøke hvordan norsk organisasjonskultur og lederstil fungerer for nordmenn som er reist ut på oppdrag for et norsk selskap med avdelinger i utlandet. Forskingen blir gjort for utstasjonerte medarbeidere for Statoil. Jeg kommer derfor ikke til å gå inn på hvordan utenlandske selskap med avdelinger i Norge opplever norsk organisasjonskultur og lederstil eller hvordan arbeidere fra utlandet finner seg til rette i norske bedrifter og virksomheter.

2. Teori

2.1 Interkulturell og tverrkulturell kompetanse.

Når vi skal se nærmere på hvordan norsk organisasjonskultur og lederstil fungerer i møte med andre kulturer, handler det om de ferdighetene som trengs for å kunne fungere og kommunisere hensiktsmessig i en sammenheng som er kulturelt forskjellig fra det man er vant til. Denne type kompetanse omtales oftest som interkulturell (kommunikasjons) kompetanse. I noen sammenhenger blir også begrepet tverrkulturell kommunikasjonskompetanse brukt. Disse begrepene blir definert litt forskjellig, men blir veldig ofte brukt om hverandre i både faglitteratur og dagligtale. For å presisere litt kan vi si at interkulturell kommunikasjon er det som skjer mellom to aktører med forskjellig kulturbakgrunn. Et eksempel kan være en sammenligning av kommunikasjonen mellom en nordmann og en brasilianer. *"Med tverrkulturell kommunikasjon (eng. cross-cultural communication) mener vi kommunikasjon på tvers av kulturene. Uttrykket brukes når en skal sammenligne ulike måter å kommunisere på på tvers av kulturene."* (Gudykunst & Kim 2003). Det handler da om en sammenligning av ulike kommunikasjonsmåter i flere land/kulturer. På norsk brukes også krysskulturell kommunikasjon for det samme begrepet. Tverrkulturell kommunikasjon omhandler også interkulturell kommunikasjon og derfor blir disse begrepene ofte blandet sammen eller brukt om hverandre. I denne oppgaven vil jeg i hovedsak bruke begrepet interkulturell kommunikasjon, selv om en del av sammenligningene nok mer hører hjemme under tverrkulturell kommunikasjon. Forskjellene her vil ikke bli vektlagt noen stor betydning siden faglitteraturen ikke alltid er konsekvent i ordbruken og mange i dagligtalen også bruker begrepene om hverandre. Det kan likevel være greit å kjenne til nyansene og betydningen av begrepene. Kjernen her er den kompetanse eller de ferdigheter som må til for å kunne fungere og kommunisere i ulike kulturer uavhengig om det er i en interkulturell eller tverrkulturell kontekst. Øivind Dahl er kommet med en definisjon på interkulturell kompetanse: *"Med begrepet interkulturell kompetanse vil vi forstå evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende i en gitt situasjon i forhold til mennesker med andre kulturelle forutsetninger"* (Dahl 2001:175). Denne forståelsen velger jeg å ta utgangspunkt i når jeg omtaler interkulturell kompetanse. Det finnes mange forslag til definisjoner, men denne synes jeg får med det som er essensielt for denne oppgaven.

2.1.1 ***Interkulturell kommunikasjon, en beskrivende og en dynamisk kulturforståelse.***

Det er behov for en nærmere presisering også av begrepet interkulturell kommunikasjon. Det er gjort mange forsøk på å definere både kultur og interkulturell kommunikasjon. Bøhn/Dypedahl viser til en eldre oversikt som fant over 164 forskjellige måter å definere kultur på (2009: 48). Øyvind Dahl redegjør for ulike kulturforståelser som er avgjørende for hvordan man definerer interkulturell kommunikasjon (Dahl 2013). To hovedgrupper kan hjelpe oss til å systematisere de ulike definisjonene. Legger man til grunn en beskrivende kulturforståelse tenker en på kulturer som noe man kan avgrense til folk eller gruppe og som har en del felles likehetstrekk. En kan si at de har en essens felles og derfor har dette også blitt definert som essensialistisk kulturforståelse. Her nøyer vi oss med å definere interkulturell kommunikasjon ut fra en beskrivende kulturforståelse og inkludert en essensialistisk kulturforståelse. *"Interkulturell kommunikasjon er en prosess som innebærer utveksling og fortolkning av tegn og meldinger mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap som er så forskjellige at deres tilskrivning av mening påvirkes"* (Dahl 2001:188).

Noen av kjennetegnene av denne kulturforståelsen er at en forsøker å forklare og forutsi hva som vil skje i ulike kommunikasjonssituasjoner. Det gjelder å kjenne kulturen best mulig slik at en vet hvordan en skal opptre og kommunisere i en gitt sammenheng. En forsøker å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør og tilpasser kommunikasjonen etter dette. Dahl viser til at mange bøker innenfor denne tradisjonen lager oversikter og tabeller som forklarer kulturforskjellene (2013:85). Kjennskap til forskjellene skal gjøre en best mulig skikket til å opptre riktig.

Det er rettet en del kritiske innvendinger mot en slik forenklet modell av kulturforskjellen. I utgangspunktet kan det virke objektivt nok, men det avhenger likevel av observatørene som tegner ned beskrivelsene. Videre er det ikke sikkert at en handler riktig selv om en kjenner kulturen. En beskrivende kulturforståelse kan ha en viss betydning i noen sammenhenger, men den har også sine begrensninger.

Den andre hovedgruppen kalles for en dynamisk kulturforståelse. Med utgangspunkt i en dynamisk kulturforståelse vil en være kritisk til å sette kulturer inn i skjema og nærmest ha en oppskrift på hvordan en skal forholde seg til de ulike kulturene. Her har man fokus på

egenskaper, verdier og normer som kommer til uttrykk i kommunikasjonssituasjonen. Samspillet mellom menneskene og den aktuelle situasjonen er viktig for å forstå helheten. En enkel måte å si det på: "Kultur er ikke noe man har, men noe man gjør". Dahl bruker denne definisjonen: *"Interkulturell kommunikasjon er en prosess som innebærer utveksling og fortolkning av tegn og meldinger mellom mennesker på en slik måte at det skapes en ny kultur i samhandlingen. Kommunikasjon er forhandling om nye kulturelle forutsetninger for videre kommunikasjon."* (Dahl 2013).

Denne kulturforståelsen ser på den interkulturelle kommunikasjonen som en prosess der man ikke kan vite utfallet selv om man vet noe om den andre kulturen. Mennesker er forskjellige og handler også forskjellig i forhold til situasjonen og sammenhengen de er i. Selve kommunikasjonen i seg selv er med på å forme samhandlingen, og den kan en ikke vite hvordan utvikler seg på forhånd. En kan ikke forutsi utfallet på bakgrunn av den andres kulturtilhørighet. Mennesker er ikke maskiner og alle handler som enkeltindivider. Vi kan likevel prøve å forstå og studere kulturens betydning i samhandlingen for den er med og spiller en sentral rolle.

Disse definisjonene tar vi med oss i oppgaven når vi skal se på ulike kulturdimensjoner og på hvordan en skal tolke kulturforskjellene som blir presentert i intervjuene.

2.1.2 *Hvordan tilegne seg interkulturell kompetanse*

I og med at interkulturell kompetanse er viktig for å kunne fungere og kommunisere effektivt og hensiktsmessig i en annen kultur, er det innlysende at det er viktig å tilegne seg slik kompetanse. Bøhn og Dypedahl taler om interkulturell kompetanse som en kombinasjon av: *Kunnskap, Ferdigheter og Holdninger* (2009: 152). Dahl viser til de samme komponentene: "Det kreves passende adferd, adekvat kunnskap og moralske holdninger." (2013: 294).

Kunnskap:

Det nevnes to typer kunnskap. En generell kunnskap som innebærer kunnskap om interkulturell kommunikasjonsteori, som for eksempel verbal og ikke-verbal kommunikasjon, kroppsspråk, stereotypi og ulike kulturelle verdier. Den andre type kunnskap er mer kulturspesifikk kjennskap. Det innebærer innsikt i og forståelse for andres

og egen kultur. Det kan være kjennskap til nasjonal og regional kultur eller annen bakgrunnskunnskap om familiesituasjon og andre personlige erfaringer.

Ferdigheter (Atferd):

Det betyr at en kan observere og analysere interkulturelle hendelser og gjøre tilpasning eller justering i praksis. Man må altså kunne tilpasse kommunikasjonsstil eller gjøre andre atferdsmessige justeringer for å fungere godt i kulturen.

Holdninger:

Åpenhet, nysgjerrighet og toleranse omtales som viktige interkulturelle holdninger og har altså en emosjonell karakter. Det innebærer også at man kan se sin egen kultur ut fra andres perspektiv. (Bøhn og Dypedahl 2009)

Forskningslitteraturen diskuterer stadig hva slags trening som er best med tanke på å tilegne seg slik kunnskap og i hvilken grad den fungerer. Lisa N. Littrell med flere har utgitt en artikkel som oppsummerer 25 år med forskning: "Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. Selv om det stilles spørsmål ved effektiviteten med tverrkulturell trening, så er likevel konklusjonen ut fra meta-analyser at CCT (Cross-cultural Training) er en effektiv form for forberedelse til utstasjonering (Littrell et al. 2006). Det er likevel mange faktorer som virker inn og som har betydning i forhold til effekten av treningen. Det anbefales derfor at all trening er spesifikt tilrettelagt og at den kontinuerlig evalueres for at en skal oppnå det en ønsker med tiltakene.

Littrell et al. viser til forskning av Mendenhall og Oddou (1986) som utforsker de individuelle variablene som kan forklare hvorfor noen expats tilpasser seg og fungerer bedre enn andre i en fremmed kultur. De presenterer 3 dimensjoner som er avgjørende for kulturell tilpasning. I en senere presentasjon er det tatt med en fjerde dimensjon. Denne presentasjonen er hentet fra Global Business Today (Hill 2010):

4 dimensions predict success in a foreign posting (Mendenhall & Oddou)

- **Self-orientation** – self-esteem, self-confidence, & mental well being
- **Others-orientation** – ability to interact effectively with host country nationals (relationship development & willingness to communicate)
- **Perceptual ability** – ability to understand why people in other countries behave the way they do
- **Cultural toughness** – relationship between country of assignment & how well an expatriate adjusts to a particular posting

Disse dimensjonene inkluderer også kunnskap, ferdigheter og holdninger, men tar med personlighetskarakteristikker som kan være avgjørende for interkulturell kompetanse. Vi skal videre se at personlighetsvurdering tas med i noen målinger av interkulturell kompetanse og derfor kan det være greit å ta dimensjonene til Mendenhall og Oddou med. Når man skal vurdere hvordan en kan tilegne seg interkulturell kompetanse, kan det være hensiktsmessig å ha disse dimensjonene i tankene.

2.1.3 *Er det mulig å måle interkulturell kompetanse?*

Vi har sett på noen av de komponentene eller ferdighetsdimensjonene som beskriver hva interkulturell kompetanse bør innbefatte. Når en så skal vurdere om interkulturell trening virker etter intensjonene, er man avhengig av å kunne vurdere eller måle effekten av det og ikke bare måle selve treningen. Det er derfor gjort mange forsøk på å lage valide måleinstrumenter for å vurdere graden av interkulturell kompetanse. Noen er spesialtilpasset spesifikke formål mens andre er mer generelle. I og med at det finnes veldig mange ulike definisjoner på kultur og hva interkulturell kompetanse innebærer, er det tilsvarende mange ulike måleinstrumenter. Glenn Gamst har redigert en bok som samler over 240 tester innenfor et variert spekter av kulturelle lag. Ett av områdene er akkulturasjon (kulturinnlæring) og kulturelle tilpasninger og der presenteres "Multicultural Personality Questionnaire" (MPQ). Den blir beskrevet på denne måten: "The MPQ is a multidimensional instrument that purports to measure the dimensions that underlie multicultural effectiveness, particularly of expatriate population." Testen vurderes som valid og har en reliabilitet på cirka .82 (Cronbach's alfa), (Gamst 2010). Den er derfor aktuell som et instrument ved vurdering og trening av kandidater til utenlandsoppdrag og andre som arbeider i en flerkulturell sammenheng. (van Oudenhoven et al 2007) Testen bygger på 5 skalaer som måler: Kulturell empati, åpenhet, emosjonell stabilitet, sosialt initiativ og fleksibilitet. "Dataene tyder på at MPQ-skalaene er forbundet med tilpasning i flerkulturelle situasjoner på en meningsfull måte" (Jan Pieter van Oudenhoven

gjengitt i Sandal (Red.), 2009). I tillegg er det utarbeidet et eget treningsprogram for utvikling av kulturell empati, åpenhet og sosialt initiativ. Disse regnes som ferdigheter som kan oppøves, i motsetning til emosjonell stabilitet og fleksibilitet som anses for å være mer stabile personlighetstrekk (van Oudenhoven et al 2002). Allen Bird presenterer også en rekke andre tester som kan være aktuelle for måling av global lederkompetanse (Mendenhall et al. 2008). MPQ er nevnt her som et eksempel på et måleinstrument som kan være aktuelt ved utvikling av program for trening og oppøving av interkulturell kompetanse. Det vil bli drøftet i denne oppgaven hvorvidt en skal bruke slike måleinstrumenter og eventuelt hvordan de kan implementeres. Det blir ikke en gjennomgang av de ulike instrumentene, men det må man eventuelt foreta dersom man ønsker å ta dem i bruk. Jeg har likevel valgt å teste ut et måleinstrument for å ha et sammenligningsgrunnlag med resultatene fra intervjuene. Det blir nærmest en slags eksplorativ utforskning for å tilføre drøftingen noe mer håndfast materiale. Dette måleinstrumentet vil jeg presentere nærmere nedenfor. Vi skal nå se nærmere på forholdet mellom kulturforskjeller og ledelse.

2.2 Kulturforskjeller og kulturdimensjoner.

Mye av forskningen i forhold til tverrkulturell ledelse tar utgangspunkt i forståelsen av kulturforskjeller og kulturdimensjoner (Deng og Gibson, 2008). Ved en gjennomgang av forskningslitteraturen fant man over 350 definisjoner på ledelse. De fleste av disse definisjonene har noen fellestrekk som går igjen, blant annet: "en interaksjon mellom lederen, de som ledes og situasjonen" (Hughes et al, 2002). Man forstår da ledelse som en prosess der situasjonen kan innvirke på hva slags lederstil eller lederatferd som er mest effektiv eller hensiktsmessig. (Ayman, 2004; DuBrin og Dalglish, 2003). Noen typer lederskap eller lederatferd kan da vise seg å være effektive og fungere i en situasjon, men kan bli ansett som lite effektive og uegnet i en annen situasjon (Avery, 2004). Det blir påpekt at en av de viktigste faktorene for forståelse av situasjonen nettopp er kultur (Yukl, 2010: 455). I en tverrkulturell eller interkulturell sammenheng må ledere kunne forholde seg til personer med en annen kulturell bakgrunn. Lederne må derfor være i stand til å forstå hvordan personer fra andre kulturer ser på dem og kunne tolke deres handlinger (Yukl, 2010). Effektivt og godt lederskap kan derfor variere i forhold til den kulturelle sammenhengen (House et al, 2004). Tankene bak dette er at kulturelle forskjeller i verdier kan anvendes i arbeidslivet, og verdier brukes som begrunnelse for handlinger og oppfatninger. Verdier uttrykker et fellesskaps oppfatninger av hva som er godt og ønskelig.

"Kulturen går utover enkeltindividet og er først og fremst knyttet til en gruppering av mennesker på bedrifts- eller på samfunnsnivå" (Shwartz i Sandal, 2009: 30). Dette er noe av det idegrunnlaget som ligger bak ønsket om å definere og måle kulturforskjeller.

2.2.1 *Verdiorienteringer og modeller.*

En måte å undersøke forholdet mellom kulturelle forskjeller og ledelse på, har derfor vært å identifisere og måle kulturelle dimensjoner (Dickson et al, 2003). Det finnes flere modeller med varierende antall kulturelle verdiorienteringer. Den mest kjente forskeren av dem alle er nok Geert Hofstede som har kommet fram til 5 kulturelle dimensjoner (opphavelig 4 og i senere tid utvidet til 6) (Hofstede 1980: Hofstede et al, 2010). Trompenaars og Hampden-Turner (1997) kom med en 7- verdiskala, og den fikk også stor utbredelse (Bøhn og Dypedahl, 2009). Andre forskere kan også nevnes, f.eks. Shalom H. Schwartz som også kom med en modell med 7 kulturelle verdiorienteringer, men som ikke er lik modellen som er nevnt ovenfor (Sandal, 2009).

Et av de nyere og største forskningsprosjektene på forholdet mellom kultur og ledelse er "Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness" (GLOBE). Den undersøker forholdet mellom kulturelle verdidimensjoner på samfunnsnivå og organisasjonsnivå og hva slags lederstil som er mest hensiktsmessig i forhold til ulike kulturer. (House, 2004) Jeg anser denne som særlig relevant for denne oppgaven av flere årsaker. Den inkluderer mange land og den bygger på mye av teoriene fra tidligere forskning. I tillegg er det med forskere fra mange land, slik at den ikke er laget med utgangspunkt fra en forsker eller fra et vestlig ståsted. Den blir derfor nærmere presentert nedenfor, og resultatene fra GLOBE-prosjektet blir derfor med i sammenligningene med resultatene fra de kvalitative funnene. Jeg har også valgt å ta med Hofstede-modellen fordi den er så viden kjent i ledelseslitteraturen og siden teoriene derfra fremdeles utgjør grunnlaget for mye av forskningene på kulturforskjeller og interkulturell kompetanse. Den blir også med i sammenligningene med de kvalitative resultatene fra intervjuene og blir nærmere presentert nedenfor.

Oppsummert kan vi si at en ønsker å finne de kulturelle verdiorienteringene og tilpasse ledelsesmodellen ut fra det.

Kulturelle verdiorienteringer  Adekvat atferd eller lederstil.

Dette er selvfølgelig en forenkling, men det er i stor grad hovedtrekket i flere av modellene. Det er likevel ikke sikkert at kunnskap og innsikt i en annen kultur fører til rette handlinger og adekvat tilpasning. Det å forstå kulturelle forskjeller er ikke det samme som å være en effektiv leder i en interkulturell sammenheng. (Deng og Gibson, 2008). Det er altså ikke en direkte sammenheng mellom innsikt i kulturforskjeller og interkulturell kompetanse. I såfall kunne en bare leste seg til ulike kulturelle verdiorienteringer og handlet ut i fra det i enhver sammenheng.

2.2.2 Presentasjon av Cultural Intelligence.

Flere forskere har derfor funnet fram til et nytt perspektiv på hvordan en kan håndtere flerkulturelle utfordringer på en best mulig måte. Det blir omtalt som "Cultural Intelligence" (CQ). Dette begrepet blir definert på følgende måte: "CQ is a person's capability for successful adaptation to new cultural settings, that is, for unfamiliar settings attributable to cultural context" (Earley & Ang, 2003, p. 9). Denne definisjonen bygger på en mer dynamisk kulturforståelse. En definisjon som viser at CQ tar hensyn til individuelle forskjeller og personkarakteristikk og at en ikke kjenner den kulturelle sammenhengen som en skal bli best mulig tilpasset til. Ifølge Early og Ang består CQ av tre fundamentale komponenter som er gjensidig avhengige av hverandre. (Earley & Ang, 2003) Det har senere blitt lagt til en 4. komponent. (Ang og van Dyne, 2008). Her følger en beskrivelse av de 4 komponentene:

1. Motivation (CQ - drive)

CQ –motivasjon, er en persons interesse og motivasjon til å fungere effektivt i et kulturelt mangfold. Det inkluderer:

- Indre interesse - å finne glede fra erfaringer med kulturelt mangfold.
- Ytre interesse - å hente ut goder/fordeler fra forskjellige kulturelle opplevelser.
- Selvoplevd mestringstro - å ha tiltro til å kunne fungere godt i en flerkulturell situasjon.

2 . Cognition (CQ - knowledge)

CQ – Kunnskap, er en persons kunnskap om hvordan kulturer er like, og hvordan kulturer er forskjellige. Det inkluderer:

- Business - kunnskap om økonomiske og juridiske systemer
- Mellommenneskelige forhold - kunnskap om verdier, sosial interaksjon, normer og religiøse overbevisninger.
- sosiolingvistikk - kunnskap om reglene for språk og regler for å uttrykke ikke-verbal atferd.

3. Meta - Cognition (CQ- strategy)

CQ- strategi, er hvordan en person gjør seg opp en forståelse av en kulturelt mangfoldig erfaring. Det skjer når folk gjør seg refleksjoner om sine egne og andres tankeprosesser. Det inkluderer:

- Bevissthet - et bevisst forhold til ens egen kulturkunnskap.
- Planlegging - strategisk planlegging før et møte med en flerkulturell begivenhet.
- Kontroll - kontrollere forutsetninger og justere mentale kart når faktiske erfaringer avviker fra forventningene.

4. Behavior (CQ –action)

CQ – handling, er en persons evne til å tilpasse seg verbal og ikke-verbal atferd slik at det er tilpasset den aktuelle kulturen. Det innebærer å ha et fleksibelt repertoar av atferdsmessige reaksjoner som blir riktige i de ulike situasjoner. Det inkluderer:

- Non –Verbal, - tilpasset ikke-verbal atferd (f.eks., gester, ansiktsuttrykk)
- Verbale, - tilpasset verbal atferd (f.eks. aksent, tone)

(Denne beskrivelsen er hentet fra David Livermore (2011) og nettside til Cultural intelligence center).

Soon Ang og Linn Van Dyne med flere har i en forskningsrapport kommet fram til:

“Results demonstrate that CQ has unique explanatory power in predicting three aspects of intercultural effectiveness (CJDM, cultural adaptation, and task performance), after controlling for other individual characteristics previously shown to influence intercultural effectiveness.” (CJDM står for Cultural judgment and decision making) (Ang et al, 2007).

Det forteller at høy grad av CQ er positivt relatert til kulturell tilpasning, oppgaveeffektivitet og bedre kulturell vurdering og beslutningstaking. CQ har en forklaringsevne som går utover andre kjente intelligensmålinger eller personkarakteristikker (f.eks Big Five personality m. fl.). Forskning viser også til at CQ er positivt relatert til expats ytelse i globale oppdrag og har en medierende rolle i forhold til kulturell tilpasning (Ramalu et al, 2012; Abdul Malek et al, 2012). Noen peker på at en i den globaliserte verden trenger ny form for lederkompetanse. Chin og Gaynier (2006) har presentert det de kaller Global Leadership Competence og viser til at den nye klassen for ledelseskompetanse er Cultural Intelligence. Den blir forstått som det 21. århundrets lederkompetanse ut fra deres synspunkt. Flere undersøkelser har hevdet at CQ kan hjelpe ledere til å håndtere nasjonale forskjeller, organisasjonskulturer, og forskjellige profesjonskulturer på en vellykket måte (Deng og Gibson, 2008).

På bakgrunn av en slik forståelse av CQ, er det relevant å ta med CQ i vurderingen av hvordan norsk lederstil fungerer i interkulturell sammenheng. Forskningen rundt CQ regnes for relativt ny, og jeg har derfor ikke sett så mange kritiske vurderinger av CQ. Det finnes likevel noen. Thomas og Lazorova (2006) skriver følgende: “The emerging study of this capability, which is being called cultural intelligence, shows promise for understanding individual differences in overseas performance. However, this new literature does not entirely resolve the place of this construct within the adjustment-performance relationship.” Når det er sagt, ser det ut til å være en stadig forskning på området og CQ-begrepet vil nok bli mer kjent i ledelseslitteraturen og forskningen forøvrig etter hvert. Jeg vil nå presentere de to andre modellene som blir brukt i oppgaven.

2.2.3 Hofstedemodellen.

Geert Hofstede gjennomførte på 1970-tallet og videre inn på 1980-tallet omfattende undersøkelser på kulturforskjeller i IBM-konsernet. Ut fra dette forskningsmaterialet kom Hofstede fram til fire kulturdimensjoner som han mente var sentrale i beskrivelsen av kulturforskjeller i organisasjoner og overførte dette videre på nasjoner. I den senere tid er det kommet til både en femte og en sjette dimensjon (Hofstede et al. 2010). Jeg vil her presentere de fem første kulturdimensjonene og si litt om hva de betyr. På nettsiden til Hofstede vil en kunne finne utfyllende forklaringer. Der kan en også finne de kulturelle verdiene for ulike land og få en grafisk sammenligning. I senere tid har det også kommet en ny individuell test som kan tas mot betaling. En får da en framstilling av egne poeng på de ulike skalaene og i tillegg en sammenligning med det som er oppgitt som ditt hjemland (Country of origin) og et annet land ut fra eget valg. Du får da en to siders rapport med anbefalinger og en beskrivelse av de fem kulturdimensjonene (The Hofstede Center).

Det finnes mange oppsummeringer av innholdet og betydningen av de ulike dimensjonene. En enkel måte er å lese om dem på nettsiden til Hofstede (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>). For å gi en forståelse av innhold og betydning av de ulike dimensjonene har jeg tatt med et utdrag fra Torodd Strands (2010) presentasjon (fire første dimensjonene).

1. Power Distance Index (PDI)

Maktavstandsdimensjonen. Denne dimensjonen er et uttrykk for hvor mye en kultur tillater at overordnede utøver makt. I kulturer med høy maktavstand er det også legitimt å

forsterke og forsvare den mektiges rolle, andre må ses på med mistenksomhet fordi de er en mulig trussel mot den mektiges maktposisjon. Herredømme og avhengighet er grunnlaget for samarbeid. Mens en i en maktavstandskultur er redd for å uttrykke uenighet og foretrekker å arbeide for sjefer som tar beslutninger og ansvar, vil en i en kultur med lav maktavstand, slik som i Norge og i Israel, ha mer kollegiale forhold og en felles oppfatning av at forskjellene bør være minimale. De med lederstilling er underlagt en norm om ikke engang å vise den makten de måtte ha. Tillit er hovedformularet for samarbeid. Stor maktavstand er typisk for Asia, Afrika og latinske land og liten for nord-europeiske.

2. Individualism (IDV)

Individualisme versus kollektivism. Dette er dimensjonen som måler hvordan en kultur framhever enkeltindividene i motsetning til kollektive eller gruppemessige behov. I individualistiske kulturer som f.eks. i USA og Storbritannia, er identiteten knyttet sterkt til hva det enkelte individ er og gjør. Det forventes at den enkelte tar vare på seg selv og den umiddelbare familien og at innsats og prestasjoner belønnes. Alle har rett til sine meninger og et privat liv og kan godt ha bare et avtalebestemt, kalkulerende forhold til arbeidet. I kollektivistiske kulturer, slik som Pakistan og Peru, er de sosiale bindingene tettere. Folk er medlemmer av storfamilier og klaner som beskytter dem i bytte mot lojalitet. Det er vekt på tilhørighet, og målet er å være et godt medlem, mens i den individualistiske kulturen er idealet å være et framstående individ.

3. Masculinity (MAS)

Maskulin/feminindimensjonen. I maskuline kulturer, slik som Australia, Japan og Italia, er det prestasjoner som teller. Penger og materiell standard er viktige, ambisjonene er drivkraften. Det er vakkert å være stor og rask, mandighet er sexy. Det er et klart skille mellom mannlige og kvinnelige aktiviteter og holdninger. I feminine kulturer slik som Nederland og Norden, er livskvaliteten viktigere, folk og miljø er viktige, og et godt forhold til andre er en motivasjonsfaktor. Småskala foretrekkes, og unisex er attraktivt. I maskuline kulturer er kjønnsrollene klart atskilte, mennene er pågående og dominerende, kvinner skal være omsorgspersoner. En dominerende kvinne er sett på som ufeminin. I feminine kulturer er kjønnsrollene mer fleksible og en tror på likhet mellom kjønnene i prinsippet. Mennene kan også ta omsorgsroller og staten skal være innrettet mot indre og ytre hjelpeoppgaver, mindre mot makthevdelse. (Ordet feminitet er ikke særlig velvalgt, det er her å forstå som vektlegging av det kvinner tradisjonelt har vært opptatt av, og fellesskap mellom de to kjønnene. Androgynitet er kanskje mer korrekt.)

4. Uncertainty Avoidance Index (UIA)

Usikkerhetsunnavikelse. Denne dimensjonen angår i hvilken grad en kultur oppmuntrer til å ta risiko. Alle organisasjoner møter endringer og usikkerhet i miljøet og forsøker å tilpasse seg disse. Dette gjelder i alle land, men Hostede finner en betydelig variasjon mellom kulturene i folks holdning til risiko - (visstnok ikke rett) og evne til å tåle usikkerhet. Der en i sterk grad unngår usikkerhet, slik som i Hellas og Portugal, føler folk seg truet og nervøse ved usikre situasjoner. Denne tilstanden overvinnes ved hardt arbeid, jobbtrygghet

og intoleranse for avvik. En søker å honorere absolutte verdier og viser stor respekt f.eks. for alder. Behovene for regler for det meste er framtreddende. I land med lavere behov for å unngå usikkerhet, slik som Danmark og Norge, trenger en mindre formelle regler uten at dette fører til angstfulle opplevelser.

5. Long-Term Orientation (LTO)

Den "siste" dimensjonen tar for seg det kulturelle forholdet til kort- eller langtidsperspektivet, eller viktigheten av fortid, nåtid og fremtid. Typiske kulturer med langtidsperspektiv er dominert av verdier som standhaftighet, utholdenhet, og medmenneskelige forhold styres av status. Videre er sparsommelighet sentralt, og kulturen er styrt av å beholde et godt rykte, eller å unngå situasjoner som fører en ut i skam. Kina, Japan og en rekke asiatiske land ligger høyt i denne kategorien. (Kilde: Wikipedia, Geert Hofstede.)

6. Indulgence versus Restraint (IVR)

"Indulgence" står for et samfunn som tillater relativt fri tilfredsstillelse av grunnleggende og naturlige menneskelige drifter knyttet til det å nyte livet og ha det gøy. "Restraint" står for et samfunn som undertrykker tilfredsstillelse av behov og regulerer det ved hjelp av strenge sosiale normer. (Kilde: Nettsiden, The Hofstede center: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>)

Merknad: Det er utarbeidet spørreskjema for en sjuende dimensjon, "Monumentalism versus Self-Effacement". (Manual VSM 08, tilgjengelig på Hofstede sin nettside) Denne er helt ny, og det finnes lite informasjon om hva den måler. Det forteller også at det som i utgangspunktet var noen forholdsvis fastlagte dimensjoner ikke har vært tilstrekkelige for en beskrivelse av kulturelle variasjoner.

Det er verdt å legge merke til hvordan Hofstede definerer kultur:

"Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others"

Dette er en forholdsvis statisk kulturforståelse selv om Hofstede ikke utelukker at kulturen i en gruppe kan bli endret. På bakgrunn av en slik "programmering" kan man i stor grad forutse hvilke kommunikasjonsmønstre en person fra en annen kultur vil ha og dermed være i stand til å gjøre nødvendige tilpasninger. (Hofstede, 1984, 14-16)

Jeg har allerede gitt en begrunnelse for at denne modellen er tatt med, men det mangler likevel ikke på kritikk av den. Noen går så langt at en fraråder bruk av den i det hele tatt, mens andre har en mer moderat tilnærming med at den må brukes med varsomhet. (Bøhn og Dypedahl, 2009). Øyvind Dahl oppsummerer noe av kritikken i tre punkter.

1. En utilitelig generalisering. Det stilles spørsmål med hvordan en ved målinger i "business"- verden kan overføre et visst antall kulturelle verdiorientering til å gjelde hele nasjoner. Det vises til at det er mange ulike kulturer innen bedrifter og organisasjoner som skiller seg ut fra nasjonale kulturer.
2. Reduksjonisme og banalisering. En liste med karakteristikk kan ikke gjelde et helt land der man ofte vil kunne finne mange forskjellige kulturer.
3. Kvantitative målinger av kultur er utilstrekkelige. En kan ikke beskrive kulturer ut fra standardiserte spørreskjema. Man er uenig i tanken om "mental programming of the mind".

(Dahl, 2013)

Denne kritikken vil også ramme den neste modellen som skal omtales. Det vises også til faren for at man bare forsterker stereotyper. Jeg vil oppsummere noe mer generell kritikk etter neste presentasjon.

2.2.4 *"Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness"*.

En annen stor og omfattende studie av forhold mellom lederskap og organisatorisk adferd i forhold til ulike kulturer, er "Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness", forkortet til GLOBE. Det er et forskningsprogram som undersøker forholdet mellom kultur, organisasjon og lederskap i 62 samfunn. "Dens hensikt er å utforske de kulturelle verdier og praksiser i en rekke land, og å identifisere deres innvirkning på organisatorisk praksis og ledelse." (oversatt fra engelsk) (House et al. 2002) Det ble gjort undersøkelser innenfor ulike nivå, både landsnivå, organisatorisk nivå og industrinivå. (House et al. 2004: xv) Man målte samfunnets kulturelle praksis (Society practice, "As is") og dets verdier (Society Values, "Should be"). Det vil si at forskningsprosjektet tok høyde for at det kunne være forskjell på de kulturelle verdiene som en ønsket å stå for og de kulturelle verdiene som kom til uttrykk i praksis. (House et al. 2004: 29)

Society practice	As is	Should be
Society values	As is	Should be

Verdiene som er brukt i denne oppgaven er fra "Society practice, As is" fordi det er bare de verdiene jeg har tilgjengelig for Norge.

Forskerteamet består av 170 forskere som er representert med to til fire forskere fra de samfunn hvor man har gjort studier. Det internasjonale teamet samlet data fra 17.300

mellomledere i 951 organisasjoner i 58 land. GLOBE bruker begrepet samfunn i stedet for land siden noen land har til dels store variasjoner innen ulike kulturelle grupper. For eksempel skiller GLOBE mellom fransk- og engelsktalende Canada og fransk- og tysktalende Sveits. Dette er blant annet aktuelt i denne oppgaven siden en skal bruke målinger fra Canada. (Hoppe/Eckert, 2012).

Det var Robert J. House (1932-2011) som fikk ideen til denne omfattende undersøkelsen i 1991, og i 2004 ble det utgitt et omfattende bind som presenterte forskningsresultatene: "Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 societies". (House et al, 2004). Det er i hovedsak den boken som er kilden til informasjon om den ulike kulturelle verdidimensjonen som vil bli presentert i denne oppgaven. Forskningen ble gjennomført gjennom flere faser. I første omgang ble det utarbeidet standardiserte spørreskjema for å finne kulturelle verdiorienteringer som kan brukes til å beskrive likheter og forskjeller i forhold til normer, verdier, tro og praksis i samfunnsgrupper. (House et al. 2002)

Man fant fram til ni verdiorienteringer som bygger delvis på Hofstedes verdiorienteringer slik de er redegjort for ovenfor. De er likevel ikke helt identiske, og i GLOBE-prosjektet er "maskulinitet/feminitet" byttet ut med to andre dimensjoner, "Gender Egalitarianism" (likestilling) og Assertiveness (selvhevdelse). "Uncertainty Avoidance" (unnavikelse av usikkerhet), "Power Distance" (maktdistanse) og "Individualism" (individualisme, i GLOBE omtalt som: "Collectivisme I: Societal Collectivisme") er de tre dimensjonene som regnes for å være delvis parallelle med GLOBE. (House et al. 2002: 6) GLOBE har i tillegg med en dimensjon som kalles "Collectivisme II: In-group Collectivisme" (gruppekollektivisme) og den korrelerer ikke med "Individualism" slik den måles hos Hofstede. (House et al. 2004: 475). "Future orientation" (framtidsorientering) baserer sitt teoretiske grunnlag på forskning fra Kluckhohn & Strodtbeck (1961). "Performance orientation" (resultatorientering) er utledet fra McClellands forskningsarbeid og "Human Orientation" (personorientering) bygger på flere forskeres arbeid, blant annet Kluckhohn & Strodtbeck. (House et al. 2002)

Her følger en oppsummering av de ni kulturdimensjonene som GLOBE etablerte for å kunne beskrive likheter og forskjeller i normer, verdier, tro og praksis i forskjellige samfunn:

1. Maktdistanse:

I hvilken grad medlemmer av et samfunn forventer at makt skal fordeles likt.

2. Unnvikelse av usikkerhet:

I hvilken grad et samfunn, en organisasjon eller gruppe er avhengig av sosiale normer, regler og prosedyrer for å begrense uforutsigbare fremtidige hendelser.

3. Personorientering:

I hvilken grad et fellesskap oppmuntrer og belønner individer for å være rettferdige, altruistiske, sjenerøse, omsorgsfulle og snille mot andre.

4. Kollektivism I (Institusjonell):

I hvilken grad organisatorisk og samfunnsmessig institusjonell praksis oppmuntrer og belønner kollektiv fordeling av ressurser og kollektiv handling.

5. Kollektivism II (I gruppe):

I hvilken grad enkeltpersoner uttrykker stolthet, lojalitet, og samhørighet i sine organisasjoner eller familier.

6. Selvhevdelse (selvsikkerhet):

I hvilken grad enkeltpersoner er selvsikre, konfronterende og aggressive i sine relasjoner med andre.

7. Likestilling:

I hvilken grad et fellesskap minimerer ulikhet mellom kjønn.

8. Framtidsorientering:

I hvilken grad enkeltpersoner vektlegger fremtidsrettet atferd som for eksempel å utsette umiddelbar belønning og i stedet planlegger å investere i fremtiden.

9. Resultatorientering:

I hvilken grad et fellesskap oppmuntrer og belønner gruppemedlemmer for bedre ytelse og kvalitet.

Gruppering på bakgrunn av kulturelle verdiorienteringer.

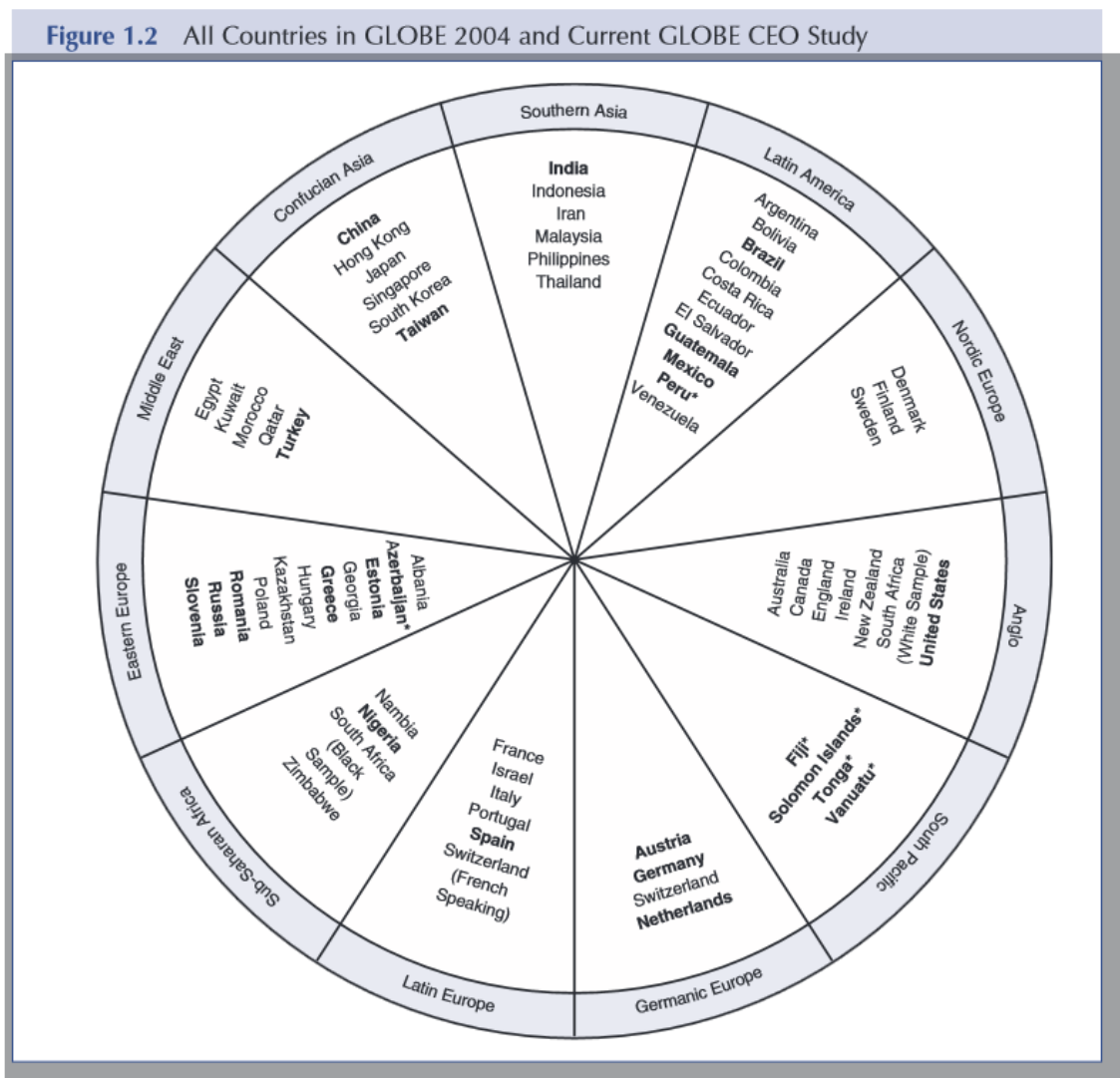
På bakgrunn av de funn som ble gjort i undersøkelsen av de ulike samfunns kulturelle verdiorienteringer, ble forskjellige land delt inn i 10 grupper (cluster). De som har mest sammenfallende verdier står nærmest hverandre, og de som er mest forskjellige er plassert lengst borte. (Gupta 2002). I den senere tid er det lagt til en gruppe til, "South Pacific".

De ulike gruppene og land der GLOBE har gjort undersøkelser:

Anglo: Australia, Canada, England, Ireland, New Zealand, South Africa (White sample), United States.	Latin Europe: France, Israel, Italy, Portugal, Spain, Switzerland (French speaking)
Nordic Europe: Denmark, Finland, Sweden	Germanic Europe: Austria, Germany, Switzerland (German speaking), Netherlands.
Eastern Europe: Azerbaijan, Estonia, Georgia, Greece, Hungary, Kazakhstan, Poland, Romania, Russia, Slovenia.	Latin America: Argentina, Bolivia, Brazil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Mexico, Peru, Venezuela
Sub-Saharan Africa: Namibia, Nigeria, South Africa (Black sample), Zimbabwe,	Middle East: Egypt, Kuwait, Marocco, Qatar, Turkey.

<p>Southern Asia:</p> <p>India, Indonesia, Iran, Malaysia, Phillipines, Thailand (South Pacific: Fiji, Solomon Islands, Tonga, Vanuatu.)</p>	<p>Confucian Asia:</p> <p>China, Hong Kong, Japan, Singapore, South Korea, Taiwan.</p>
--	---

Denne oppdelingen er grafisk illustrert nedenfor og hentet fra den siste boka fra GLOBE-prosjektet. (House 2013)



Note: Twenty-four countries in the current GLOBE CEO study are bold. Countries not in the GLOBE 2004 study are indicated by an asterisk.

2.2.5 CLT. Culturally endorsed leadership theory.

GLOBE-prosjektet tar utgangspunkt i at effektivt lederskap er kontekstuelet. Hva som er godt lederskap er derfor innebygd i de samfunnsmessige og organisasjonsmessige normene, verdiene og trosforestillingene hos dem som blir ledet. Det vil si at ulike kulturer har ulike preferanser i forhold til fortrukket lederstil og hva slags forestillinger man har i forhold til godt og effektivt lederskap. En mer folkelig måte å si det på: "When in Rome, do as the Romans do." (Hoppe og Eckart, 2012)

På bakgrunn av dette utviklet GLOBE "Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory" (CLT), og fant fram til 21 primære lederskapsdimensjoner. Da hadde man tatt utgangspunkt i 112 lederegenskaper og adferd som man kjente fra forskningslitteraturen på dette området. Ut fra de 21 lederskapsdimensjonene gjorde man en andre fase med faktoranalyse og kom fram til det man kalte seks globale lederskapsdimensjoner. Disse seks lederdimensjonene eller lederstilene er presentert nedenfor:

1. Karismatisk / verdibasert ledelse: (4.5-6.5)

En bredt definert lederskapsdimensjon som reflekterer evnen til å inspirere, motivere, og der man forventer høy innsats og høye resultater fra andre basert på bestemte kjerneverdier som man holder fast ved.

2. Team-orientert lederskap: (4.7-6.2)

Understreker effektiv teambygging og gjennomføring av et felles formål eller mål mellom teammedlemmene.

3. Deltakende ledelse: (4.5-6.1)

Reflekterer i hvilken grad ledere involverer andre i det å ta og gjennomføre beslutninger.

4. Person-orientert lederskap: (3.8-5.6)

Reflekterer støttende og omsorgsfull ledelse, men inneholder også medfølelse og sjenerøsitet.

5. Autonom ledelse: (2.3-4.7)

En nylig definert globalt lederskapsdimensjon som refererer til uavhengige og individualistiske lederskaps egenskaper.

6. Selv-beskyttende lederskap: (2.5-4.6)

Denne globale lederskapsdimensjonen fokuserer på det å ta hensyn til trygghet og sikkerhet for den enkelte og gruppen ved å styrke status og på det å redde ansikt.

Disse anses for å kunne representere de ulike lederskapsdimensjonene en kan finne i ulike kulturer. Her er de rangert etter hvilke lederskapsdimensjoner som blir fortrukket av de 62 samfunnene som ble undersøkt. De med gjennomsnittlig høyest poeng står øverst og så videre nedover. Det ble brukt et spørreskjema der syv var høyeste poengsum.

Gjennomsnittlig høyeste og laveste målinger for de ulike samfunn er gjengitt i parentes. Det forteller at det er en karismatisk/verdibasert ledelse som blir foretrukket av de fleste på "global" basis. De to neste scorer også relativt høyt og de tre øverste er slik sett et uttrykk for hvilke dimensjoner som er oftest foretrukket i ulike kulturer. De med lavest poengsum er også de med størst spredning i forhold til gjennomsnittlig høyeste og laveste poengsum. Det vil si at det er lederdimensjoner som er klart foretrukket i noen kulturer, mens de er tydelig mindre likt i andre. (House et al. 2013)

En oversikt over hvilke landgrupperinger (cluster) som foretrekker hvilke lederdimensjoner finnes i vedlegg 1.

Universelt ønskelige lederegenskaper og dimensjoner.

Av de 112 lederegenskapene som man startet med, ble 22 identifisert som universelt ønskelige. Kriteriene for det var at det var en gjennomsnittlig poengsum over 6.0 (7 poengs likert skala) på verdensbasis. Videre måtte de innfri kravet om å ha et gjennomsnittlig score på over 5.0 i 95 % av de ulike samfunn som man undersøkte. Som eksempel på dette blir det nevnt at "trustworthy, just and honest" innfrir kriteriene for å bli regnet som universelt ønskelige lederegenskaper. De nevnte lederegenskapene inngår i integritet som er en av de 21 primære lederegenskapsdimensjonene som igjen inngår i kategorien karismatisk/verdibasert lederskap.

Av de 21 primære lederegenskapsdimensjonene er det fire som regnes som universelt ønskelige:

1. Performance orientation
2. Visionary
3. Integrity
4. Inspirational

Oppsummert betyr det at ledere i de samfunn hvor GLOBE-undersøkelsen ble gjort, forventes å være visjonære, inspirere andre og etablere resultatorienterte team i den aktuelle organisasjonen og at man opptrer med ærlighet og integritet. (House et al. 2013)

Universelt uønskede leder egenskaper.

På den annen side var det også noen lederegenskaper som var klart uønskede. De som befant seg innenfor spesifikke kriterier for å bli kategorisert som uønskede, er følgende: "Irritable, egocentric, ruthless, dictatorial, loner, noncooperative, asocial og nonexplicit" Det kan virke forståelig nok. Ondskapsfull er den primære lederskapsdimensjonen som er universelt uønsket.

Kulturelt betingede lederegenskaper og dimensjoner.

De lederegenskapene som er mest interessante i et tverrkulturelt perspektiv, er de egenskapene som er ønsket i noen kulturer mens de er nøytrale eller uønsket i andre. De er altså kulturelt betinget og ledereffektivitet avhenger av hvordan disse egenskapene oppfattes. Av de 112 egenskapene som ble undersøkt, var det 35 som ble ansett som kulturelt betinget, og vi ser at det er flest lederegenskaper som faller innenfor denne kategorien. Ut fra dette fant man fram til syv primære lederskapsdimensjoner.

1. Self-Sacrificial
2. Status conscious
3. Internally competitive
4. Face-Saver
5. Bureaucratic
6. Human orientation
7. Autonomous

Det kan være nærliggende å tenke at det å være medfølende og sensitiv, ville være en universell anerkjent egenskap, men det er det altså ikke. Fra et vestlig ståsted ville nok mange regne det å være utspekulert og dominerende som ubetinget negativt og uønsket, men det er altså ikke tilfelle. Det er kulturelt betingede egenskaper som regnes for gode og effektive i noen kulturer. Disse eksemplene gir oss en pekepinn på hvor forskjellig ulike samfunn kan vurdere de samme lederegenskapene. (House et al. 2013)

De egenskapene som er universelt ønskelige eller uønskede er for så vidt greie nok, men de lederegenskapene som er kulturelt betinget fører oss inn i det spenningsfeltet som er i fokus i denne oppgaven, det tverrkulturelle perspektivet.

Sammenhengen mellom GLOBES kulturdimensjoner og forventet lederdimensjon.

GLOBE testet relasjonen mellom de ni kulturdimensjonene og de seks globale lederdimensjonene og disse er presentert i tabellen nedenfor:

Table 1.5 Societal Culture Dimensions as Predictors of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory (CLT) Leadership Dimensions

Societal Culture Dimensions (values)	Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory Leadership Dimensions					
	Charismatic/ Value-Based Leadership	Participative Leadership	Self-Protective Leadership	Humane-Oriented Leadership	Team-Oriented Leadership	Autonomous Leadership
Performance Orientation	++	++	-	+	+	++
Humane Orientation	+	++		++	+	--
Uncertainty Avoidance		--	++	++	++	
In-Group Collectivism	++		-		++	
Power Distance	--	--	++			
Gender Egalitarianism	++	++	--			
Future Orientation	+			+	+	
Assertiveness		-		++		
Institutional Collectivism						--

Note: + indicates a positive relationship between the culture dimension and CLT; ++ indicates strong positive relationship between the culture dimension and CLT; - indicates a negative relationship between the culture dimension and CLT; -- indicates a strong negative relationship between the culture dimension and CLT.

GLOBE-prosjektet er stort og omfattende. Det er gjort mer forskning som er blitt publisert i 2007 og 2013. Resultatene herfra går utover det som er rammene for denne oppgaven.

Diskusjoner angående GLOBE og Hofstede-forskningen.

Gillian Warner-Søderholm har i sin doktoravhandling oppsummert og laget en oversikt over den kritikken som er rettet mot både GLOBE og Hofstede-modellene (Warner-Søderholm, 2010). Det er laget en tabell med 12 forskeres kritiske innvendinger og GLOBE-forskernes svar på kritikken. Tilsvarende er det en tabell for Hofstede med 11 forskeres innvendinger i forhold til Hofstede-modellen og tilhørende respons fra Geert

Hofstede. Det blir for omfattende å gå inn i denne debatten her, men det er verdt å merke seg at det er adskillig faglig diskusjon på området. Til tross for at GLOBE-modellen er en mer utviklet og oppdatert modell for beskrivelse av kulturforskjeller har Hofstedes kulturdimensjoner vært brukt av de fleste forskerne siden 2004 og fram til nå (2012) ifølge Warner-Søderholm (2012). Av studier som er gjort innen fagfeltet Business kommunikasjon og samfunnskultur siden 2004, bruker 31 av 41 undersøkelser som er blitt publisert, Hofstedes kulturdimensjoner (Warner-Søderholm 2010). Noe av forklaringen kan nok være at Hofstedes spørreskjema med sin 34 spørsmål er adskillig mer håndterbart enn GLOBEs svært ambisiøse skjema med 116 spørsmål. Håndteringen og presentasjonen av GLOBE-analysene er også komplekse og omfattende. Kort sagt så kan vi si at Hofstedes enkelhet er også dens svakhet og GLOBEs bredde og omfang gjør den kompleks.

Det er videre stilt spørsmål med validitet og reliabilitet til både Hofstedes forskning og GLOBE-prosjektet og tilsvarende prosjekter. For å sitere Minkov: "Indeed, critiques of both camps concur that Hofstede and Project GLOBE may even have both failed to universally measure what they thought they were measuring". (Warner-Søderholm, 2010: 92) Flere har stilt seg spørsmålet om en virkelig måler det en mener seg å måle. I en artikkel der en analyserer 121 instrumenter som brukes for å kvantifisere kultur, blir det trukket i tvil om en virkelig kan måle kultur på grunnlag av verdier (verdi/kulturdimensjoner) (Taras et al, 2007). Her vises det også til at de fleste metoder ligner på Hofstedes modell og at det har vært lite utvikling i forhold til å måle kultur. De fleste endringene har bestått av å legge til flere dimensjoner. Det bør legges inn flere sjekkpunkt for å forsikre seg at man måler kulturelle dimensjoner og ikke personlighetstrekk. For videre forskning anbefales det å bruke eksperimentell og atferdsmessig frekvensdata og ikke bare selvrapporteringsskjema (Taras et al, 2007). Jeg vil derfor gå videre med å redegjøre for hvordan denne undersøkelsen er bygget opp.

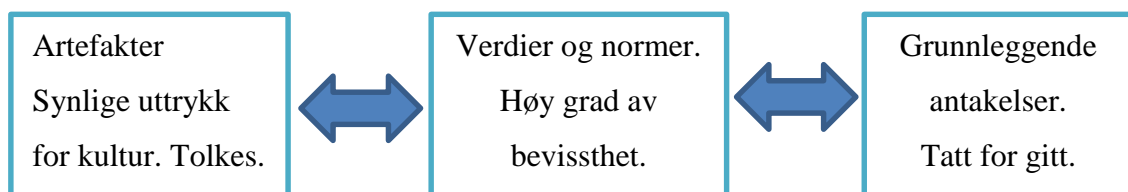
2.2.6 *World value survey*

En annen omfattende studie er gjennomført av Ronald Inglehart (1997). Den skiller seg noe ut ved å måle et mye videre felt enn de andre gjør, ved å inkludere religion, politikk, økonomi og det sosiale livet. Til tross for et så vidt måleområde samles presentasjonen opp i to dimensjoner. Ved å gjøre en faktoranalyse av de andre indikatorene ser en disse to nevnte dimensjonene forklare 70% av de andre tverrkulturelle variasjonene. De to

dimensjonene er: 1. Tradisjonell versus sekulær/rasjonell verdiorientering (Traditional/Secular-Rational). 2. Overlevelse versus å uttrykke seg selv. (Survival/Self Expression). (Inglehart og Welzel, nettside) Den visuelle prestasjonen av funnene er således veldig enkel til tross for dens vide omfang. Begrepet "tillit" er også en grunnstein i den norske ledelsesmodellen. World Value Survey viser at de skandinaviske landene har det høyeste generelle tillitsnivået i verden. Det høye tillitsnivået er en slags sosial kapital som er relatert til høy produktivitet. (Grennes, 2012).

2.3 Lederstil og organisasjonskultur.

Vi har sett at det finnes mange ulike definisjoner på både kultur og ledelse. Det er heller ingen enkel sak når en skal måle eller vurdere hva slags type organisasjonskultur eller lederstil som er dominerende i en organisasjon eller virksomhet. For hva mener en egentlig med organisasjonskultur? For min egen del tenker jeg da på de rådende verdier og holdninger som kommer til uttrykk i møte med personer som tilhører denne virksomheten og som på en måte er representativt for mer enn bare denne personen, men gjenspeiler særtrekk ved virksomheten. Torodd Strand nevner at det mest vanlige er å definere verdier, uttrykke visjoner, lage retningslinjer for samarbeid og atferd innad og utad og gjøre organisasjonen gjenkjennelig og karakteristisk ved erklæringer, logoer og andre ytre kjennetegn (Strand, 2010). Det er uttrykk for måten man ønsker å bygge en organisasjonskultur på. Det er noe som knyttes til verdier/normer og visjoner, men også til ytre synlige ting som uttrykker noe om hvem man ønsker å være. Jacobsen og Thorsvik (2002) viser til en definisjon av Edgar Schein og illustrerer den som tre element:



Når vi da skal se nærmere på organisasjonskultur, vil jeg legge vekt på disse tre elementene: Ytre synlige uttrykk, verdier og normer og grunnleggende antakelser som gir uttrykk for kulturen i en virksomhet uten at jeg her kommer med en endelig definisjon. Wikipedia gir en forklaring på organisasjonskultur som er enkel og som faller sammen med mine umiddelbare tanker på hva en skal forstå med organisasjonskultur:

"Organisasjonskultur er oppførselen til mennesker som er en del av en organisasjon og de betydninger som folk tillegger sine handlinger" (Wikipedia, Organizational Culture)

Det finnes ingen endelig definisjon på lederstil heller. Men følgende definisjon synes jeg er nyttig og hensiktsmessig i denne sammenhengen:

“Leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people. As seen by the employees, it includes the total pattern of explicit and implicit action of their leaders” (Newstrom, Davis, 1993).

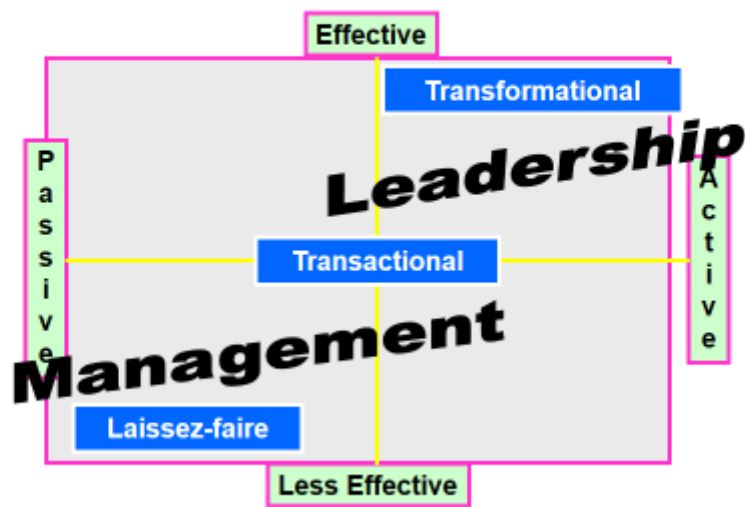
I lederlitteraturen innenfor feltet lederstil finner man to utgangspunkt: 1. En bestemt lederstil som var effektiv uavhengig av situasjon. 2. En situasjonsavhengig lederstil.

Den første er nok ikke så mye i fokus nå, men tanken var at det måtte finnes en bestemt lederstil som var nærmest universell og kunne fungere i alle sammenhenger. Målet var dermed å finne fram til den optimale lederstilen.

Det andre utgangspunktet er at en må tilpasse lederstil ut fra den situasjonen man befinner seg i (Jacobsen og Thorsvik, 2002: 389).

Det ble utviklet flere modeller og forståelser for hva slags lederstil som kunne være mest tjenlig og effektiv. Utgangspunktet var at en skulle finne ut hvordan ledere måtte forholde seg til medarbeidere for å få effektiv respons. En ble derfor opptatt av å klassifisere atferd i forhold til grad av menneskeorientering og saksorientering. Det ble de to dimensjonene en kunne klassifisere lederstilen ut fra. Senere kom også endringsorientering inn som en dimensjon. (Martinsen, 2010) Martinsen gjennomførte studier på lederatferd og fant fram til fem faktorer som gav god mening i forhold til både sideordnede og underordnede vurderinger. De fem faktorene er: medarbeiderorientering, oppgaveorientering, endringsorientering, handlingsorientering og påvirkningskraft. Konklusjonen er at god ledelse vil dreie seg om disse fem noe overlappende prosessene. (Martinsen, 2010) Flere av disse faktorene har høy korrelasjon med transformasjonsledelse. Det er bakgrunnen for følgende illustrasjon.

Full range leadership



GLOBE bruker et sett med seks lederstiler/dimensjoner for å beskrive ulike ledelsesformer eller atferd slik som tidligere omtalt. De tilsvarer ikke de fem faktorene som Martinsen viser til, men kan inneholde noe av de samme elementene i større eller mindre grad, men det er ingen klare definisjoner og det gjør det vanskelig å klassifisere dem. Andre former kalles blant annet relasjonsledelse (kalles også personorientert), byråkratisk ledelse, karismatisk ledelse, demokratisk/deltakende ledelse, oppgaveorientert ledelse, autoritær ledelse og paternalistisk ledelse. Disse kan nok i stor grad plasseres innenfor de to dimensjonene for oppgaveorientering og medarbeiderorientering. Nyere forskning antyder likevel at det finnes flere enn disse to klassiske faktorene når en skal gruppere lederatferdsbegreper. Martinsen konkluderer med at det er mye vi enda ikke vet om ulike former for lederatferd. Dette gjelder spesielt hvordan lederatferd forholder seg til kulturelle og situasjonelle forhold som påvirker leder- og organisasjonseffektivitet. Når det er sagt, skal en legge til at en ut fra forskning vet ganske mye om ledelse og effekter av ledelse uten at en kan definere det innenfor en bestemt form for lederatferd (2010).

For å konkludere med Strand (2010: 19): "Selv om noen forfattere mener å ha funnet noen gode formler, er ikke teoretiseringen og forskningen konkluderende". I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i definisjonen brukt innledningsvis. Spørsmålet som jeg vil se videre på, er om det likevel finnes noen særtrekk som kan beskrives som en norsk lederstil.

2.3.1 *Norsk lederstil og organisasjonskultur.*

I boka til Sandal (2009) er det med en artikkel som stiller spørsmålet om norsk ledelse fungerer utenfor Norge. (Espedal et al, 2009). Dette er kjernespørsmålet i denne undersøkelsen, og vi skal derfor se om det er mulig å finne ut mer om hva en mener med norsk ledelse. Det vises til at norske ledere i MNS (multinasjonale selskaper) møter særskilte utfordringer fordi forutsetningene som norsk lederstil er tuftet på, er svært annerledes enn det som preger ledelse i andre land. (særlig ikke-vestlige land).

Jeg vil sammenfatte noe av det som kommer til uttrykk i denne artikkelen.

Man viser først til at Norge skiller seg særlig ut som et feminint samfunn med lav maktavstand (med utgangspunkt i Hofstede-teorien) og at det preger norsk ledelse.

- Samarbeid er en norm. Det kommer til uttrykk ved at en ofte har formelle lederteam og at ledelse er noe som utøves i et samspill.
- Partnerskap som norm. Det kommer til uttrykk ved ideer som likeverdighet, deltakelse, oppslutning og respekt. Det utvikles en relasjon mellom leder og medarbeider ved at en utvikler gjensidig tillit.
- Tillit som norm. Tillit blir utviklet i et sosialt samspill, og der skapes det forpliktelse til verdier og normer og aktørene lærer av erfaringer. Den norske måten å forstå tillit på innebærer stor grad av frihet. Team og organisasjoner formes ut fra tillit, og en får derfor stor frihet til organisering og utføring av arbeidsoppgaver. (Espedal et al, 2009).

Det trekkes også frem noen av ulempene ved norsk ledelse i møte med andre kulturer. Den samarbeids- og tillitsorienterte lederstil kan oppfattes som litt mytisk og uklar i andre sammenhenger. En kan bli utydelig på blant annet hvordan beslutninger fattes og hvem som har det direkte ansvaret. Det ses i sammenheng med et mindre tydelig hierarki og maktstruktur. I norsk sammenheng knyttes makt ofte til kompetanse og kunnskap og er i mindre grad knyttet til posisjon. Kompetanseutvikling og evne til å tilpasse seg nye utfordringer blir sett på som viktigere enn kontroll (Espedal et al, 2009). Dette kan gjøre at norsk lederstil kan synes noe utydelig og til tider svak og lite handlekraftig.

Kulturforskjeller blir som oftest den forklarende årsaken. Norsk lederstil fungerer ikke på samme måte i en annen kulturell sammenheng.

En annen forsker som har sett på norsk og skandinavisk lederstil er Tor Grennes (2012). Hovedpunktene hans er oppsummert i en avisartikkel (Grennes, 2006):

1. "Likhet" er en helt sentral verdi i Norge. Det norske likhetsidealet impliserer blant annet et arbeidsliv der lønnsforskjellene er mindre enn i noe annet land.
2. I internasjonal målestokk er norske foretak stadig flate og relativt ubyråkratiske.
3. Norske virksomheter kjennetegnes av liten avstand mellom ledere og medarbeidere.
4. Ledelse baserer seg på felles oppfatning av mål.
5. Beslutningsansvar delegeres til medarbeiderne, som i sin tur kan vokse og utvikle egen kompetanse langt mer effektivt enn i land der det ikke er like naturlig å delegere.

Disse punktene omtales som den norske modellen og beskriver både en norsk organisasjonskultur og lederstil.

Grennes tar også opp hvorvidt disse kjennetegnene er å betrakte som en styrke eller en svakhet. Overgangen fra den tradisjonelle industrielle økonomien til en innovasjonsdrevne, postindustriell kunnskapsøkonomi har gjort at det stilles andre krav til ledelse. Det er blitt mindre vekt på ekstern kontroll og mer vekt på å få fram indre motivasjon. Det er en utvikling som passer til den skandinaviske samfunnsmodellen, som kjennetegnes av små sosiale forskjeller, relativt flat organisasjonsstruktur og kort vei mellom ledelse og ansatt. Ved å involvere medarbeidere i beslutningsprosessene kan man i større grad styre ut fra mål og verdier framfor kommando og kontroll (Grennes 2010).

Norsk ledelse eller lederstil anses slik sett ikke som nødvendigvis positiv eller negativ, men den er nært knyttet til den samfunnsøkonomiske utviklingen og er tilpasset denne.

June Kristine Lima Bru har intervjuet åtte sentrale norske ledere for å finne ut hvordan disse tenker om norsk ledelse. Hun viser til at norsk ledelsestradisjon bygger på fire verdier og at disse lederne holder disse verdiene høyt (Lima Bru, 2013).

- Likeverd
- Rettferdighet
- Individualisme og frihet, men samtidig solidaritet og fellesskap
- Tillit

Disse punktene faller i stor grad sammen med det vi har sett tidligere.

Før jeg går videre vil jeg ta med noen innspill som kommer fram når utlendinger skal vurdere den norske ledermodellen. En artikkel i Aftenposten beskriver den norske måten å lede på:

"Vage instruksjoner, uklare kommandolinjer og ulne tilbakemeldinger samt sjefer som ikke kontrollerer og oppfører seg som sjefer, er noe av det som forvirrer." (Uttalelse fra en konsulent som arbeider med kursing av utlendinger, Karin Ellis) (De Rosa, 2013). En del tilsvarende artikler og uttalelser kommer fra tid til annen. Det er verdt å se på hvordan norsk ledelse fungerer i andre kulturelle sammenhenger.

Er den en framtidsrettet modell som passer inn i den globaliserte verden med en stadig mer innovasjonsdrevet og kunnskapsbasert verdensøkonomi, eller er det en svak og utydelig ledelsesform som ikke fungerer utenfor norsk kontekst?

2.3.1 *Det 21. århundres lederstil.*

I møte med en globalisert verden med kunnskapsmedarbeidere som ønsker å realisere seg selv gjennom jobben har den norske organisasjonskulturen og lederstilen sin fordeler. Peter Drucker (2007) viser til at endringene i den innovasjonsdrevne, postindustrielle kunnskapsøkonomien, stiller andre krav til ledelse enn det som ble gjort i den mer tradisjonelle industrielle økonomien. Det legges mindre vekt på ekstern kontroll og mer vekt på indre motivasjon. *"Dette synes å passe ganske godt til den egalitære skandinaviske samfunnsmodellen, karakterisert av små sosiale forskjeller og preget av relativt flate organisasjoner der det er kort avstand mellom ledelse og ansatte. Også typisk for Skandinavia er beslutningsprosesser som involverer medarbeiderne, og som gjør det mulig for ledere å styre ved hjelp av mål og verdier fremfor kommando og kontroll – ofte referert til som en "sosial" form for ledelse (Alvesson, 1990)."* (Grennes, 2012)

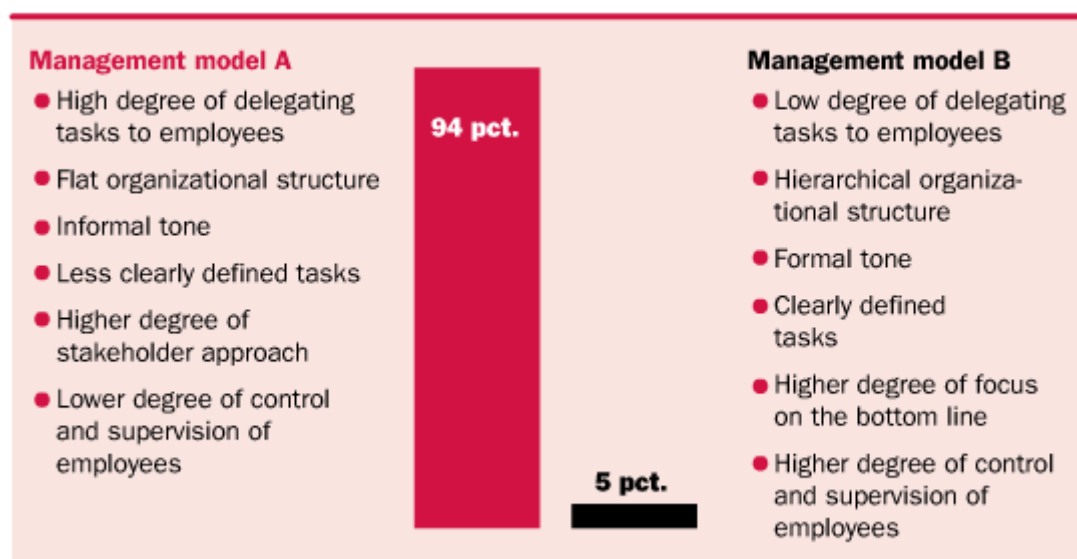
Peter Drucker (2007) hevder at man er ved et paradigmeskifte ved overgangen til det 21. århundre. Denne formen for ledelse som kreves i det 21. århundre synes altså å passe godt til den skandinaviske samfunnsmodellen.

Inger Buus (2004) viser til uttalelser av en annen kjent amerikaner innen organisasjons- og ledelseslitteraturen, Stephen R. Covey. Han omtaler den skandinaviske lederstilen på følgende måte: "According to Stephen Covey, the traditional hierarchical leadership structure may have been useful in the industrial age, but the model is hopelessly outmoded today. Instead, Covey says that the flat, democratic, open model preferred by Denmark and its Nordic neighbours are the wave of the future" "This is the way forward. In a knowledge-based economy with a society of networks, openness, transparency, and responsibility will be dominant. I call this moral authority. And I can see that big businesses are already beginning to change. They're talking about things like quality in human relations, people's own distinct character and authority—and that's not something

you can fake. You need the kind of flat corporate structure to make it possible so that rules and regulations don't take the place of human judgment.”

Schramm-Nilsen (Schramm-Nielsen et al, 2004) har forsket på dette og sier: "Det er ingen tvil – det finnes en skandinavisk ledelses modell, der fellestrekkene er langt sterkere enn de små forskjellen landene imellom. Den er samtidig en modell som er bedre tilpasset fremtidens krav enn andre."

Hva er det som gjør denne modellen til en framtidsrettet modell? Det blir blant annet påpekt at man ved å delegerer beslutninger og ansvar, får større effektivitet og det virker positivt inn i forhold til innovasjon. Medarbeiderne får mulighet til å bruke sin kompetanse fullt ut og det betyr maksimal talentutnyttelse. (Ukeavisen ledelse med utdrag av forskningen til Schramm-Nielsen et al). Mikael Lindholm (2009) gir en god framstilling av dette og sier at den skandinaviske modellen fremmer engasjement, kreativitet og ansvarlighet. Man styrer gjennom mål og verdier og er fri for kontroll og kommando. Han referer til forskning som viser at virksomheter som styrer etter den skandinaviske modellen gir større økonomisk avkastning enn dem som styrer etter tradisjonelle modeller. Informasjonsdeling og høy grad av tillit gir et konkurransefortrinn og det vises da til Global Competitiveness Report hvor de skandinaviske landene scorer høyt. (Lindholm, 2009) Lav maktavstand regnes som en fordel i forhold til raske endringer og lederne står i direkte kontakt med "bakkemannskapene". Lindholm presenterer to modeller for ledelse og 94 prosent av danske ledere velger management modell A. Det er viktig å merke seg at det er lederne selv som foretrekker denne modellen framfor modell B.

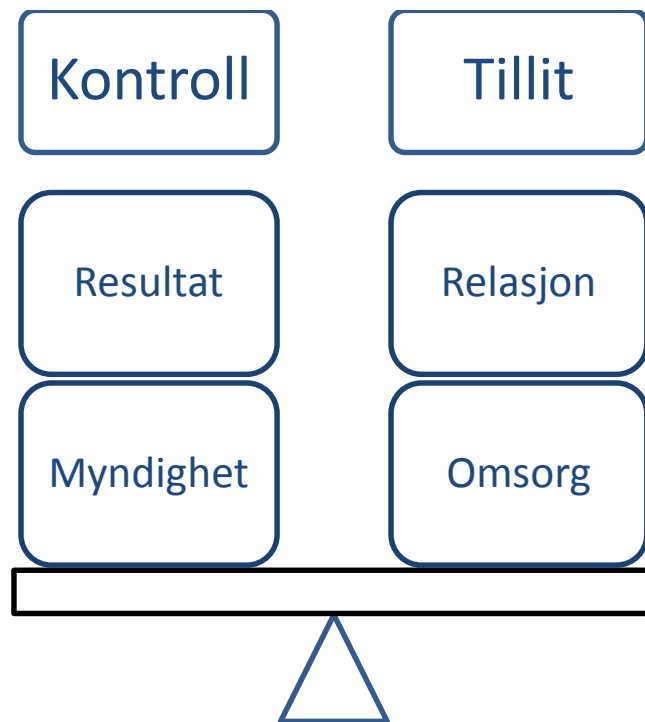


Fordelene ved en skandinavisk modell i møte med det nye århundret er at den fremmer endringsvilje, innovasjon, produktivitet og medarbeidere med stort engasjement. Dette er konkurransefortrinnet ved den skandinaviske modellen. Lindholm viser likevel til en ulempe ved denne modellen og det er at den mangler "killer instinct". I det globale markedet er det en knallhard konkurranse og da kan den likhets- og konsensusbaserte modellen bli myk og naiv. Det kommer fram at det er noen klare fordeler, og noen ulemper, med denne modellen i møte med det globale markedet.

2.3.2 *Selvfølelsen, veien til det nye lederskapet.*

Hva er så veien videre? Kan den norske (skandinaviske) modellen fungere utenfor sin egen kultur? Det synes som om man har to modeller å velge mellom. Enten styrer man via resultatorientering, kontroll og ordre, eller via tillit, verdier og mål. Det er i hvert fall to grunnleggende ulike tilnærminger. Martin Mourier (2008) holder frem at det ene ikke må gå på bekostning av det andre. Ansvarlighet, tillit og engasjementet i mennesket er det nye. Det skal inn, og ta plassen til det gamle (Altså resultatorientert og kontrollstyrt lederskap). Ikke all plassen, men mer av plassen. Han kaller det for en selvfølelsesbasert og utviklende tilnærming som gjør at ledere og andre omkring dem bytter om på prioriteringen mellom selvtillit og selvfølelse. Selvtillit (self-confidence) blir her definert som tillit til seg selv og egne evner, mens selvfølelse (self-esteem) er tilfredshet med å være den man er og det man gjør. Selvtilliten søker bekreftelse gjennom andre, mens selvfølelsen bekrefter andre gjennom den man selv er. Han utfordrer utsagnet: "Tillit er bra, men kontroll er bedre!" Han skriver: "Vi er på vei ut av kontrollparadigmet og over i ansvarlighetsparadigmet. Men det betyr ikke at det ikke skal være måling, oppfølging og ledelse som er tett på tallene. Det er ikke slik at framtidens ledere bare skal være adferdsledere. Vi skal bygge videre på det gamle som virker. Vi skal ha kontroll og tillit på samme tid, fordi kontroll er en del av det som skaper tillit. Lederen har ansvaret og skal derfor være ansvarlig nok til innimellom sjekke om ting foregår slik det er avtalt. Det er ikke noe som heter blind tillit. Tillit er aldri blind, den må bli sett og utviklet for å bestå."

Dette synes jeg setter ord på den balansen man står ovenfor i den norske ledelsesmodellen. Det handler ikke om bare det ene eller bare det andre, kontroll eller tillit. Begge deler må være med. Det ene må ikke gå på bekostning av det andre. I Norge så er det særlig David Kvebæk (2009) som innførte selvfølelses begrepet. Han bruker uttrykkene myndighet og omsorg, og disse må være i balanse for at en skal være en myndiggjort person og for at man skal kunne være i stand til å myndiggjøre andre.



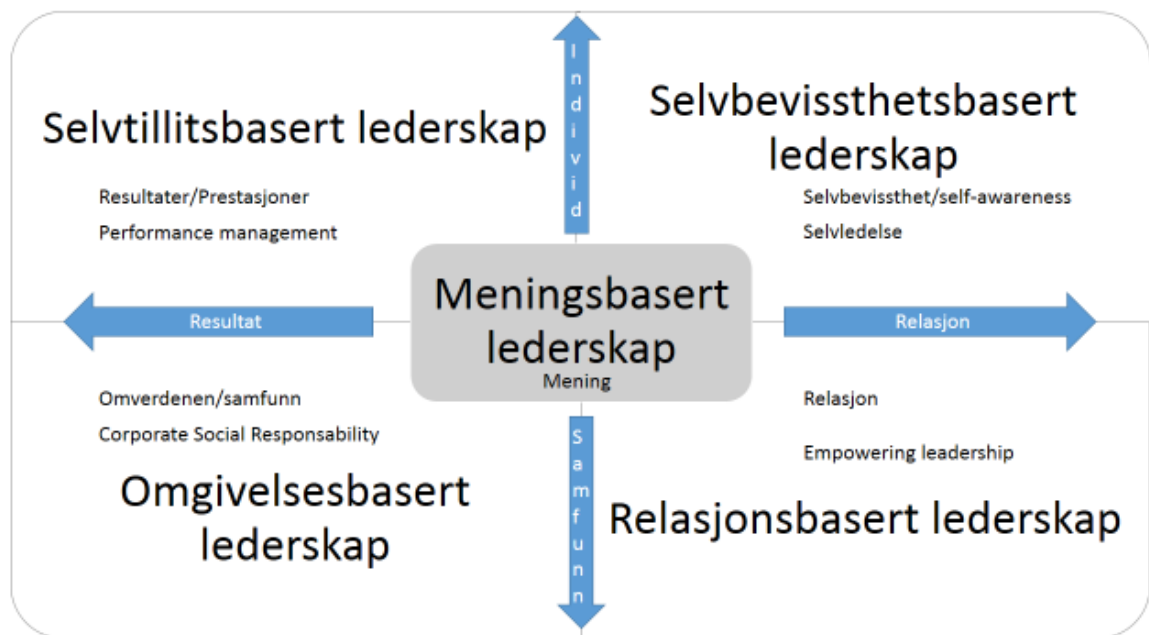
Modellen er satt opp på bakgrunn av bøkene til Martin Mourier (2008), "Porten til det nye lederskab" og David Kvebæk (2009), "Det myndiggjorte menneske".

En ansvarlig leder sørger for balanse i disse forholdene.

For lite kontroll vil føre til naivitet og mistillit, mens for mye kontroll svekker proaktivitet, engasjement og ansvarliggjøring. En blind tillit vil undergrave selve grunnlaget, og tillit kan ikke fungere uten ansvarliggjøring.

Inger Buus (2004) skriver at ledere ser nå etter neste generasjons lederskaps utvikling. En ser etter en holistisk tilnærming som fullt ut integrerer både "harde" og "myke" sider ved ledelse og som inkluderer hele området forretningsetikk og "corporate social responsibility" (bedriftenes samfunnsansvar). En tar et større ansvar for å skape en bærekraftig utvikling ved å ha fokus på både individ og samfunn, og en sunn balanse mellom resultatorientering og relasjonsorientering.

Mourier tegner bokstavelig talt en modell som både er opptatt av egen utvikling, og utvikling av andre. Den ser innover og utover og vil ivareta både relasjon og resultat. Selvfølelsesbasert lederskap (Self-esteem based leadership) tar hensyn til alle disse sidene: resultater, relasjoner, selvfølelse (selvværen), omverdenen og mening. Dette kan bli illustrert på denne måten:



Mourier skriver at selvfølelsesbasert ledelse konkurrerer på en annen måte, nærmest på et annet nivå enn de vanlige markedskreftene. Fokuset er ikke å produsere mer med mindre ressurser, og på den måten sette konkurrenter på sidelinjen. Det handler altså ikke om et "killer instinct", men et engasjement som skaper "blue oceans" med nye mentale modeller og større markedskreativt spekter. Han beskriver blue oceans på følgende måte: "Blue oceans" er strukturer og ledelsestilnærminger som skaper nye metoder, produkter, ytelse og markeder. En tilnærming som ikke uten videre kan kopieres, og som derfor ikke farger vannet rødt av blod fra kampens sårede." Det er en tilnærming som skaper en innovativ og utviklende kultur og som er framtidens konkurranseparametere. Mourier er derfor ikke opptatt av at det skal utvikles et konkurranseinstinkt som skal nedkjempe andre, men skape noe nytt som er til alles beste. Konkurranse fordelen skal ligge i det å ivareta enkeltindivid og samfunn på den beste måten. En finner allerede en del av denne tekningen i den skandinaviske modellen, men han mener at den kan utvikles og bevisstgjøres slik at en skaper mer av det han kaller "blue oceans". (Mourier at Al, 2008)

Jeg vil avslutte med en uttalelse fra Schramm-Nielsen: *"In the long term, Jette Schramm-Nielsen does not really see any alternative to the Scandinavian model, even though many – including the Scandinavian managers themselves – regard it as difficult. "Of course, it would be easier if you could just say that I want it like this and like that, and then it happens without further discussion, but what you lose is, of course, all the initiative from the employees, those good ideas and that people play a role. You cannot exploit your*

employees' potential if you give them the feeling that what they do or think is irrelevant. Of course, the management should also be able to cut through and stop discussion – but that doesn't change the fact that he or she should be able to sell their decisions,”

Før jeg går videre med å presentere de funn som er gjort i denne studien, vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått fram for å innhente datamaterialet, og hvordan jeg har tolket innholdet.

3. Metode

Den valgte problemstillingen har gjort det naturlig å velge kvalitativmetode som forskningsdesign. Formålet er å gi en bedre og dypere innsikt og forståelse av fenomenet uten at det blir tallfestet. Kvalitativ metode er best egnet til beskrivelse av sosiale fenomener og utforske menneskelige erfaringer. (Silverman 2006)

De som ble intervjuet fikk anledning til å gjennomføre en spørreundersøkelse som kalles, "Cultural Intelligence Scale" (<http://culturalq.com/assessments.html>) (Ang og Van Dyne, 2008) Den består av et spørreskjema med 20 spørsmål som kan brukes fritt til akademiske undersøkelser. Jeg fikk tilgang til en utvidet versjon av dette spørreskjema sammen med en individuell måling av kulturellverdiorientering. Dette ble gjort for å se om det var store individuelle forskjeller i forhold til kulturellverdiorientering. Man fikk også en individuell rapport tilbake med forslag til hvordan man kan utvikle Cultural Intelligence. Dette er ikke tatt med i oppgaven, men ble gjort for å teste ut et måleinstrument for interkulturellkompetanse. Jeg har kun tatt med resultatene av de individuelle målingene for kulturellverdiorientering og de er presentert under punktet 5.1.1. Disse resultatene er ikke direkte sammenlignbare med de andre verdiskalaene som er brukt av for eksempel Hofstede eller GLOBE studien selv om de bygger på mye av det samme forskningsmaterialet. Funnene har derfor begrenset verdi i denne studien utover det at de viser store individuelle forskjeller, og det var nettopp poenget med å ta det med her. Dokumentasjon i forhold til validitet og reliabilitet finner man på nettsiden til Cultural Intelligence Center. (<http://culturalq.com/research.html>). Med unntak av denne testen er resten av datamaterialet samlet inn på grunnlag av kvalitativ forskningsmetode. Selve testen ble gjennomført etter intervjuene slik at resultatene derfra ikke skulle ha innflytelse på svarene i intervjuene.

3.1 Kvalitativ metode.

Fordelen med en kvalitativ metode er at man får fram mer nyanser og utforsker kunnskap om menneskenes oppfatninger, holdninger og opplevelser. Denne studien skal belyse det sosiale samspillet i en virksomhet. Det finnes en del data som beskriver de ulike kulturelle verdiorienteringene. Det finnes også en del kvantitativ data som beskriver norsk organisasjonskultur og lederstil, og en del av det har blitt presentert i teoridelen. Men den teorien sier ikke så mye om hvordan den norske stilen fungerer i møte med andre kulturer. Bli den endret eller tilpasset de nye omgivelsene eller gjør man slik man alltid har gjort? Det sier ikke de kvantitative dataene noe om. Jeg tar med og sammenligner resultatene fra denne undersøkelsen med andre kvantitative undersøkelser. De utgjør likevel ikke en del av denne undersøkelsen. Det er kjente forskningsfunn som brukes for å sammenligne med funnene i denne studien. På den måten får man en forståelse av hva de kjente kvalitative forskningsfunnene kan fortelle oss og hva de ikke kan fortelle oss. En kan måle maktavstand med anerkjente måleinstrumenter, men vi skal her se nærmere på hvordan det kommer til uttrykk og hvordan personer reagerer på en slik maktavstand. Denne studien vil derfor utdype og forklare en del av den kvantitative forskningen som allerede finnes og det er ofte et poeng ved bruk av kvalitativ metode. Poenger er å få fram prosesser og meninger som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens. (Ringdal 2007)

3.2 Utvalg av intervju objekter og gjennomføring.

For å kunne belyse problemstillingen hadde jeg behov for å intervju personer som hadde jobberfaring fra ulike deler av verden. Det var ønskelig at de hadde bodd i utlandet i lengre tid, helst mer enn ett år. Jeg tok derfor kontakt med en HR Direktør i Statoil, med tanke på intervju og spørreundersøkelse av ansatte i Statoil. Bakgrunnen var en reportasje i Stavanger Aftenblad (se innledning) om at Statoil hadde 850 utstasjonerte medarbeidere i 33 forskjellige land. Det ville kunne gi en viss bredde og samtidig representerer Statoil et stort internasjonalt miljø og passet derfor godt inn i denne studien. Jeg fikk tildelt en kontaktperson som formidlet kontakten videre til aktuelle kandidater. Det ble sendt ut forespørsel til personer som var i aktiv tjeneste eller som nylig var kommet tilbake til Norge om å delta i intervju. Jeg hadde ikke helt spesifikke krav til kandidatene, men det var en fordel om de hadde en eller annen erfaring med personalarbeid. Det var bare en fordel om de hadde flere utenlandsopphold bak seg og gjerne erfaring fra flere land. Jeg

ønsket ellers at det kunne være en spredning på intervjukandidatene slik at alle verdensdeler kunne bli dekket. Forespørsel ble sendt ut litt tilfeldig, men kontaktpersonen hadde spurt seg for blant kolleger om hvem som kunne være aktuelle for en slik oppgave. Det ble i alt seks personer som ble intervjuet og fem gjennomførte den ekstra spørreundersøkelsen, CQS. Det kunne vært ønskelig med flere, men det var utfordrende å få gjennomført intervjuer med personer som befinner seg geografisk på helt andre steder på kloden. Dette skyldes blant annet ulike tidssoner og mange har en del reisevirksomhet knyttet til jobben. Til tross for internett og mange nye kommunikasjonsmuligheter byr likevel de geografiske avstandene på en del utfordringer.

De som skulle intervjues ble kontaktet på e-post og vi gjorde avtale for gjennomføring av intervju. Emnet for oppgaven var kjent på forhånd, men spørsmålene var ikke kjent for deltakerne før intervjuet. Det var således spontane svar på de spørsmål de fikk. Intervjuene ble gjort i løpet av 30 til 40 minutt.

Den geografiske fordelingen ble som følger, med en person fra hvert land: Canada, Brasil, Angola, Tanzania, Kina og en som ha som delte erfaringer fra både De Arabiske emirater og Kina. Noen hadde også erfaringer fra andre opphold, men fokuset ble i hovedsak på stedet de var nå. På denne måten var den en fra Nord-Amerika og en fra Sør-Amerika, to fra Afrika, og to fra Asia/Midtøsten. Det var strengt tatt ingen som da representerte andre land i Europa. Alle representantene hadde vært ute mer enn to år med unntak av en som hadde vært utstasjonert på korttidsoppdrag (seks måneder). De fleste var eller hadde vært utstasjonert i en lederstilling med personalansvar, med unntak av vedkommende som hadde vært på korttidsoppdrag. Alle som ble intervjuet var menn, og de fleste var reist ut sammen med familie. Noen hadde barn på skole i utlandet. En hadde familie i Norge og pendlet til utlandet.

3.3 Data innsamling.

Jeg valgte å lage en intervjuguide som et hjelpemiddel for å systematisere innsamlingen av data. Intervjuene ble gjennomførte som et semi-strukturert intervju. Jeg fulgte i hovedsak de spørsmålene som jeg hadde satt opp på forhånd, men lot informanten svar mest mulig fritt. Noen svarte derfor på flere spørsmål uten at alle ble stilt. Det ble lagt inn noen oppfølgingsspørsmål for å holde fokus rundt tema og for å utdype svar når det var behov for det. (se Vedlegg 2, Intervjuguide)

Den praktiske gjennomføringen av intervjuene ble gjort via kommunikasjonsprogrammet skype og telefon. Det ble gjort lydopptak av intervjuene på PC. To intervju ble

gjennomført via skype med lyd og video og et intervju uten video. To intervju ble gjort fra skype til mobiltelefon. Et intervju ble gjennomført med mp3 lydopptaker hos meg privat. Det kunne vært ønskelig med video overføring på alle samtalen men det lot seg ikke gjøre blant annet på grunn av begrenset hastighet på internett.

Alle opptakene ble transkribert til tekstdokumenter. Jeg brukte et hjelpeprogram for å transkribere teksten: TranscriberAG (Programmet kan lastes ned gratis fra internett). Det var nødvendig å spille av lydopptak gjentatte ganger på grunn av noe lav kvalitet på noen deler av opptakene. Dette har nok sammenheng med ujevn kvalitet på internettforbindelsen. Ved å regulere på hastigheten var det mulig å hente opp alt som ble sagt og intervjuene ble dermed lett tilgjengelig for videre analyse.

Cultural Intelligence testen ble gjort via internett. Deltakerne fikk tilsendt en lenke via e-post og gjennomførte testen på egenhånd. Resultatene ble sendt tilbake fra Cultural Intelligence Center til den respektive deltaker. Jeg fikk tilsendt en kopi for hver deltaker fra Cultural Intelligence Center.

3.4 Analyse av data.

I den videre analysen av tekstdokumentene brukte jeg en oppskrift utarbeidet av Kent Löfgren (2013). Jeg fulgte de trinnene han presenterer på Youtube.com i størst mulig grad, men uten å gjøre det helt slavisk. Først leste jeg grundig gjennom datamaterialet i sin helhet for å få et generelt inntrykk av innholdet. Deretter leste jeg gjennom mer grundig og noterte det som fanget oppmerksomheten på en eller annen måte. Det kunne være fordi det overrasket, virket særlig relevant for problemstilling eller det var noe jeg rett og slett ikke hadde tenkt på før. Etterpå gikk jeg videre med koding eller indeksering. Jeg merket relevante ord, uttrykk, setninger eller hele avsnitt. Jeg så etter mønster og emner som gikk igjen. En del emner gikk jo igjen siden jeg hadde en intervjuguide og jeg spurt mange av de samme spørsmålene. Det var likevel variasjon fordi samtalen kunne gå i ulik retning og det ble brukt ulike oppfølgingsspørsmål for videre avklaring. Neste trinn var å finne hvilke koder som var de viktigste. Disse kodene satte jeg sammen til kategorier. Utgangspunktet for kategoriene var at de skulle være med å belyse problemstillingen på en eller annen måte.

Jeg sett igjen med seks underkategorier når de viktigste kodene var systematisert.

1. Kulturforskjeller. Noe som beskriver eller omtaler kulturforskjeller.
2. utfordringer. Spesielle utfordringer i møte med kulturforskjeller.

3. Norsk organisasjonskultur og lederstil. Hvordan omtales den, både pluss og minus.
4. Endring/justering av lederstil.
5. Tilegne seg interkulturellkompetanse.
6. Hvordan beskrives interkulturellkompetanse.

Jeg så gjennom de ulike intervjuene og organiserte innholdet på grunnlag av disse underkategoriene. Disse ble kalt underkategorier fordi de faller sammen to og to til tre hovedkategorier.

- Kulturdimensjoner
- Organisasjonskultur og lederstil
- Interkulturellkompetanse.

Disse utgjøre grunnstrukturen i oppgaven for å belyse problemstillingen. Dette henger nøye sammen fordi kulturdimensjonene er avgjørende for organisasjonskultur og lederstil og dessuten er interkulturellkompetanse nøkkelen til forståelsen av det som skjer i møte mellom de forskjellige kulturene.

Det er vanskelig å bestemme om det er et hierarki mellom disse kategoriene, men målet for oppgaven er å se på hvordan norsk organisasjonskultur og lederstil fungerer i møte med andre kulturer og da er det naturlig at organisasjonskultur og lederstil blir i fokus.



3.5 Validitet og reliabilitet, hva som er tilstrebet i denne oppgaven.

De kategorier og sammenhenger som jeg har funnet fram til i denne studien er selvfølgelig preget av min forståelse av det som blir sagt. Funnene er tolkerens egen forståelse av de intervjuedes egne synspunkter. Kvale (1997) Det har likevel vært et mål å være mest mulig åpen og ikke ha for mange forutinntatte synspunkt som farger tolkningen.

Intervjueguiden ble utformet med mest mulig åpne spørsmål og det ble lagt vekt på å ikke stille ledende spørsmål. Når svarene skal fortolkes og settes inne i en større sammenheng, er det viktig at de ikke tas ut av kontekst og tolkes annerledes enn de var tiltenkt. Metoden og designet av oppgaven mener jeg derfor har fulgt det som er vanlig for å holde tilstrekkelig nivå for å innfri krav om validitet.

Ved å følge det som er anbefalt analyseprosedyre innenfor det som kalles hermeneutisk fenomenologisk design, håper jeg å ha ivaretatt tilstrekkelig reliabilitet i denne studien. Målet er jo selvfølgelig vært å gjengi i størst mulig grad hovedinnholdet i det informantene fortalte. Jeg syntes at trinn for trinn metoden som Kent Lögren har lagt ut på Youtube var til stor hjelp. Prosedyren der bygger på anerkjente analyseprosedyrer for en hermeneutisk og fenomenologisk prosess. (Se referanser: Lögren 2013)

Det er noen sider som kunne vært gjort annerledes for å styrke validitet. Det ville blant annet vært en fordel med flere informanter for hvert land eller område som var representert. I denne studien har jeg svar i hovedsak fra en person fra hvert land. Det er riktig nok to fra subsaharisk Afrika og to som har erfaring fra Kina. Dette hadde riktignok blitt veldig omfattende i forhold til størrelsen på denne studien. Utvalget av informanter kan også ha hatt innflytelse på resultatene. Det er en viss mulighet for at det først og fremst er personer som er spesielt interessert i tema som har valgt å delta i undersøkelsen. De som ikke trives og som ikke har fått det til å fungerer i utlandet, hadde neppe stilt opp til intervju. Frivillig deltakelse kan dermed være en ulempe, men på den annen side ville det nok vært vanskelig å få til gode intervju dersom en måtte delta mot sin vilje. I denne studien er det bare menn som er intervjuet. Det er nok en svakhet og samtidig reflekterer det nok at det er flest menn som blir utstasjonert i forretningslivet. Kvinner og barns reiser ut som en følge av mannen har fått et jobboppdrag i utlandet. For å få en større forståelse av hele familiens erfaring med møtet med en nye kultur, måtte man helst intervjuet både

kvinner og barn/ungdommer. Det går utover denne studiens omfang, men kvinners og barns opplevelse er avgjørende for ektefelles/partners opphold.

Jeg vil også nevne at det er blitt langt vekt på å holde informantene mest mulig anonyme.

Det brukes ikke navn, men det refereres til landet vedkommende har arbeidet i.

Anonymitet har vært viktig for at informantene skulle føle seg trygg på at de kunne del det de hadde hjerte av gode og vonde erfaringer uten at det kunne spores tilbake til noen bestemt person.

4. *Analyse og tolkning.*

Jeg vil først vise grafiske framstillinger av GLODE studien og Hofstede målingene for de ulike land som er representert i denne oppgaven. Disse blir brukt som sammenligningsgrunnlag for de funn som er gjort i denne studien. Den videre tolkning og drøftingen av resultatene følger i punkt 4.2.

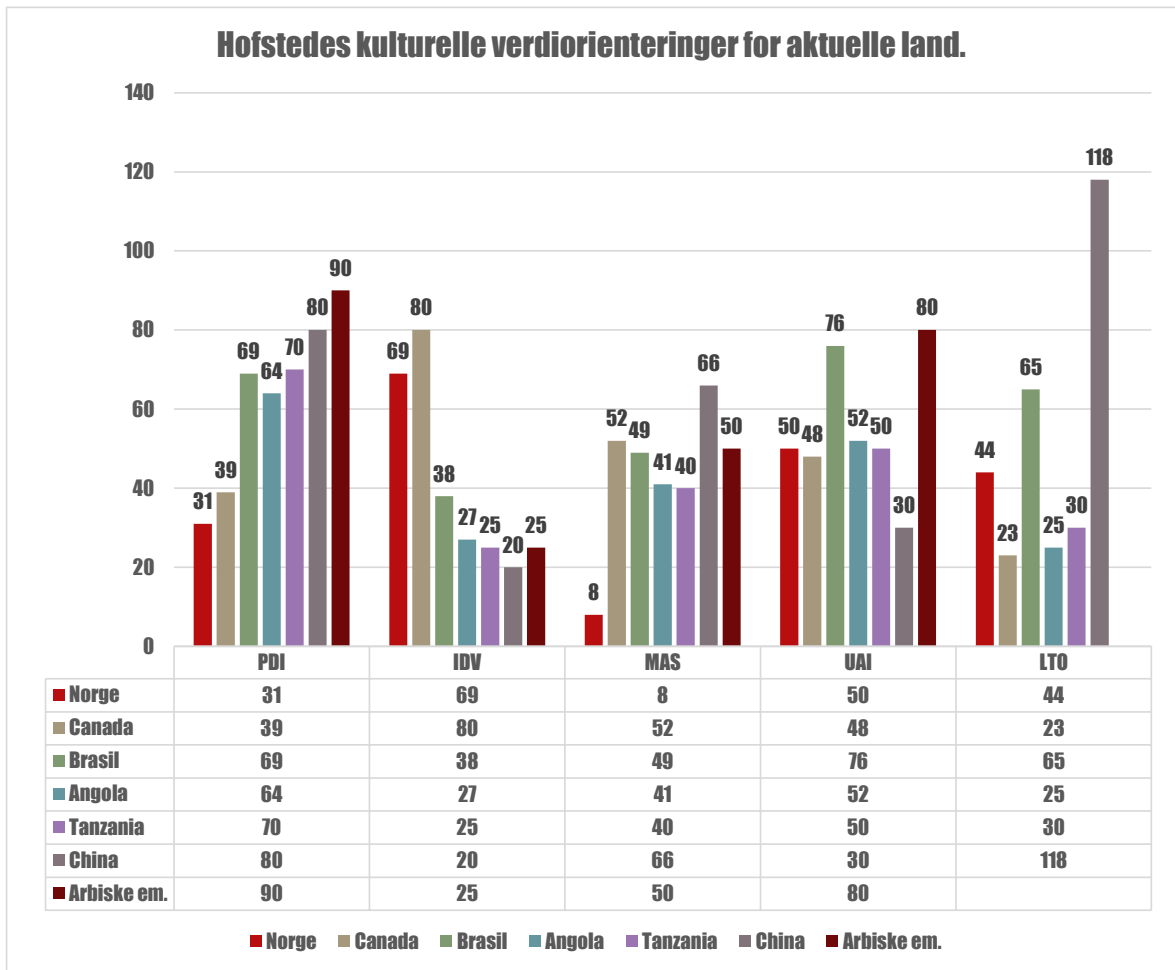
4.1 *Presentasjon av funn/Resultater*

Jeg bruker det hovedkategoriene som jeg har tidligere omtalt som utgangspunkt for presentasjonene av funnene: Kulturdimensjonene, Organisasjon og ledelse og interkulturellkompetanse.

4.1.1 *Kulturelle forskjeller.*

De grafiske framstillingene av Hofstede målingene bygger på de nyeste målingene som er tilgjengelig på Hofstedes nettside: (<http://www.geerthofstede.nl/culture>) GLOBE målingene er henter fra House et Al. 2004.

Presentasjon av kulturforskjeller ut fra Hofstede modellen:



Differanse utregnet i forhold til de norske verdiene:

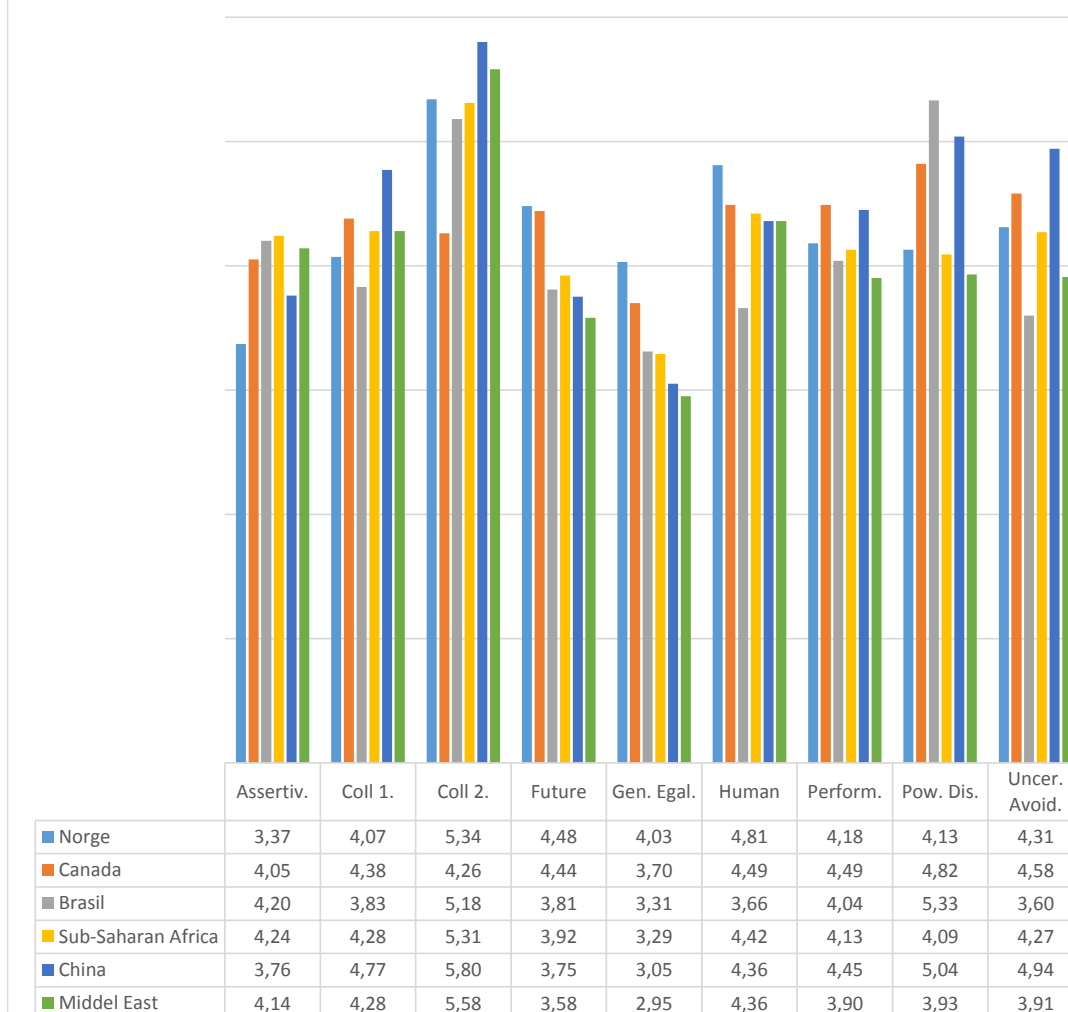
Kulturelle verdiorientering	Norge	Canada	Brasil	Angola	Tanzania	China	Arabiske emirater
PDI	31	-8	-38	-33	-39	-49	-59
IDV	69	11	31	42	44	49	44
MAS	8	-44	-41	-33	-32	-58	-42
UAI	50	2	-26	-2	0	20	-30
LTO	44	21	-21	19	14	-74	

Hofstede-modellen viser oss at Norge skiller seg ut særlig på to områder. Det er de kulturelle verdiorienteringene for *maskulinitet* (MAS) og *powerdistance* (PDI). Der har Norge de laveste scorene av alle og i forhold til individualisme ligger Norge på topp rett etter Canada i denne sammenligningen. En bør likevel merke seg at en direkte sammenligning med ett og ett land, viser for eksempel at den største forskjellen finner en mellom Norge og Kina på området for long-term orientation (LTO). Den forskjellen utgjør den største av alle poengforskjellene innenfor de kulturelle verdiorienteringene. Det er

naturlig å tenke at en da vil kunne møte de største kulturelle utfordringene på de områdene der det er størst forskjell. Når en nå kommer til analysen av intervjuene, er det naturlig å se nærmere etter om denne forskjellen kommer til uttrykk på en eller annen måte. Kina er også det landet ut fra Hofstede-modellen har gjennomsnittlig størst differanse i forhold til Norge når en sammenligner alle de fem kulturelle verdiorienteringene. De arabiske emirater er det landet som har nest størst forskjell i denne sammenligningen med Norge. En kan da tenke seg at det kanskje er nettopp i disse to landene nordmenn vil oppleve størst kulturell utfordring. I Angola og Tanazania finner en den største forskjellen i forhold til Norge på området IDV. I Canada og Brasil finner en den største forskjellen på området MAS, og De arabiske emirater er den største forskjellen på området PDI. Disse forskjellene som en her finner i forhold til Hofstede-modellen, vil bli sammenlignet med expats egne erfaringer med de ulike arbeidsstedene. Hvilke kulturforskjeller er det expats selv erfarer som mest utfordrende? Er det innenfor de områdene der en ut fra disse modellene finner størst differanse? Og hvordan uttrykker man i så fall de kulturelle forskjellene? Vi skal videre se på GLOBE-modellen og hva slags resultater som kommer fram når en sammenligner verdiorienteringene med Norge.

GLOBE Verdiorienteringer for aktuelle land/områder

■ Norge ■ Canada ■ Brasil ■ Sub-Saharan Africa ■ China ■ Middel East



Differanser utregnet i forhold til de norske verdiene:

GLOBE	Norge	Canada	Brasil	Subsharisk Afrika	Kina	Midtøsten
Assertiv.	3,37	-0,68	-0,83	-0,87	-0,39	-0,77
Coll 1.	4,07	-0,31	0,24	-0,21	-0,70	-0,21
Coll 2.	5,34	1,08	0,16	0,03	-0,46	-0,24
Future	4,48	0,04	0,67	0,56	0,73	0,90
Gen. Egal.	4,03	0,33	0,72	0,74	0,98	1,08
Human	4,81	0,32	1,15	0,39	0,45	0,45
Perform.	4,18	-0,31	0,14	0,05	-0,27	0,28
Pow. Dis.	4,13	-0,69	-1,20	0,04	-0,91	0,20
Uncer. Avoid.	4,31	-0,27	0,71	0,04	-0,63	0,40
		1,08	-1,20	0,74	0,98	1,08

GLOBE-prosjektet forteller oss at de største forskjellene mellom Norge og øvrige land i denne tabellen er å finne på områdene *Gender Egalitarianism (Gen. Egal.)*, *Assertiveness* og *Future orientation*. (Gjennomsnittlig differanse sammenlignet med Norge, rangert etter

størst forskjell). Den aller største forskjellen for en enkelt verdiorientering finner en likevel på området Power distance i sammenligning med Brasil, og det er en forskjell som er relativt høy i forhold til øvrige forskjeller. I forhold til Sub-sharan Africa, Kina og Midtøsten utgjør Gender Egalitarianism den største forskjellen. Canada har størst forskjell i forhold til Norge på området for Collectivism II (In-group). Ved å måle hvor stor forskjell det er i gjennomsnitt ved sammenligning av land, kommer det fram at Brasil har en gjennomsnittlig differanse på 0,82 og er det landet som skiller seg ut med den aller høyeste differansen, i forhold til Norge, når en ser på alle verdiorienteringene samlet. Kina følger med en gjennomsnittlig differanse på 0,6 og Midtøsten med 0,48. Disse tallene skal ikke tillegges for stor betydning, men det viser oss at Hofstede og GLOBE-modellene måler forskjellig i forhold til ulike verdiorienteringer og at disse ikke kan sammenlignes direkte. Ved å ta utgangspunkt i Hofstede-modellen ville det være naturlig å tenke at Kina var det landet som kulturelt sett står lengst fra Norge, mens det ut fra GLOBE-modellen er Brasil som har størst kulturell distanse i forhold til Norge. En må derfor se på hva slags kulturelle verdiorienteringer en måler og hva disse betyr. Det vil være forskjellig fra modell til modell. Det kan være verdt å merke seg at Norge er det landet som scorer absolutt lavest på *Assertiveness* av alle land som er med i GLOBE-prosjektet og at Norge har den absolutt høyeste score på *Gender Egalitarianism* av alle land i GLOBE-prosjektet. De utgjør slik sett to tydelige ytterpunkter hvor Norge skiller seg ut.

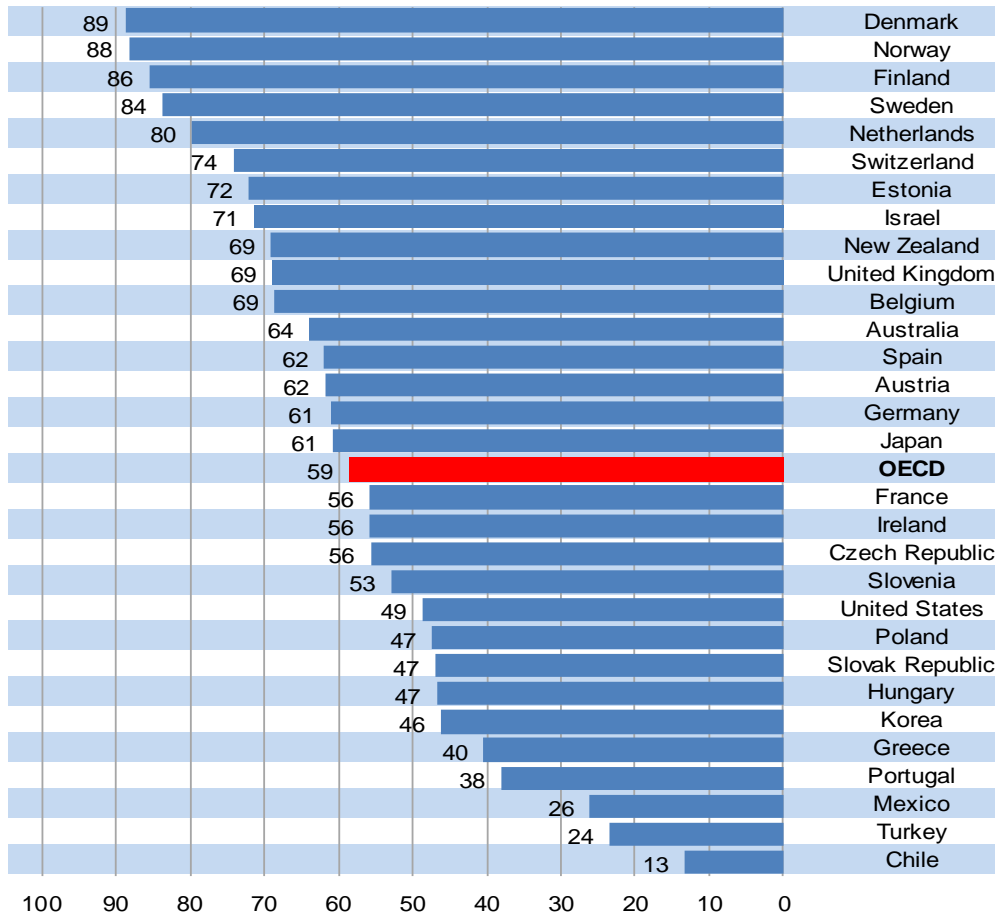
Tillit:

Danmark, Norge, Finland og Sverige er de landene som rangerer høyest i forhold til å stole på andre (generell tillit). Denne oversikten er tatt med for å vise hvordan Skandinavia skiller seg ut i forhold til tillitsnivå sammenlignet med andre land. En oversikt for flere land i verden finnes på egen nettside.

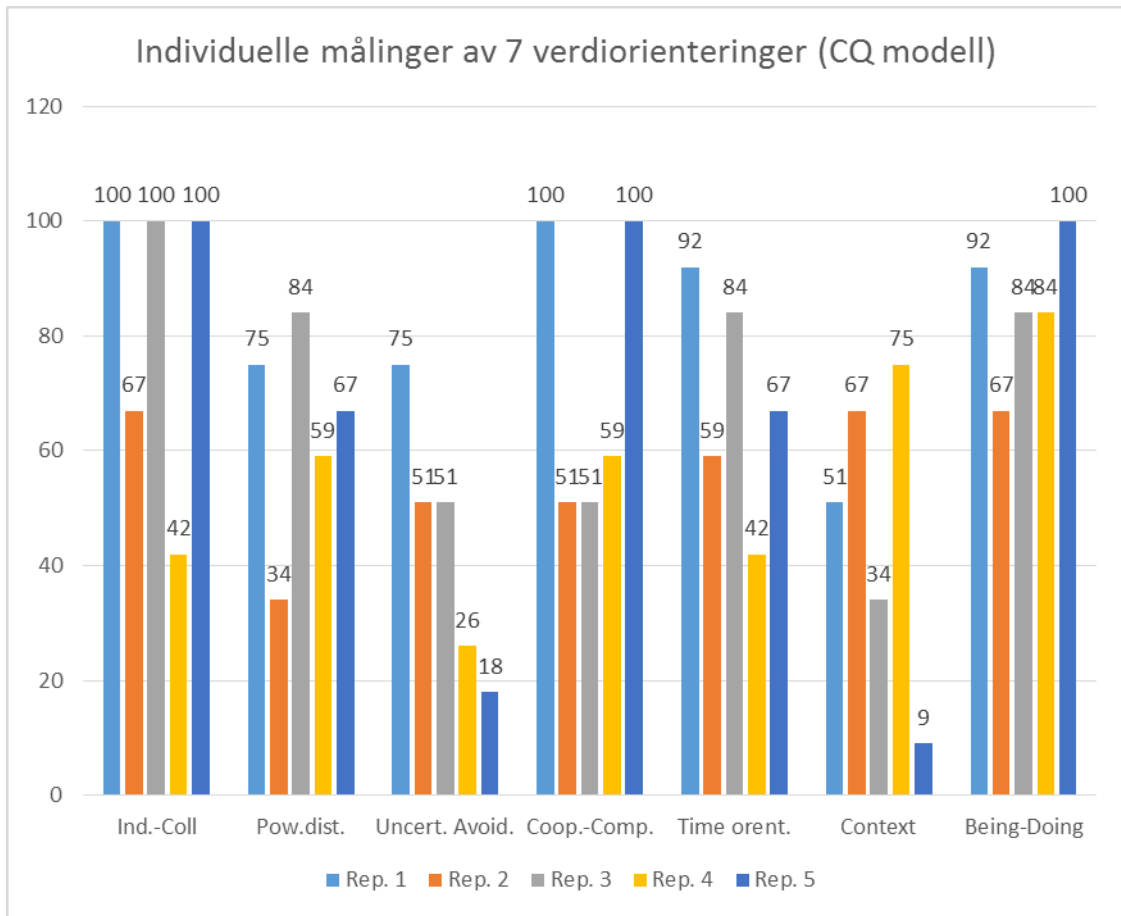
(http://www.nationmaster.com/graph/lif_tru_peo-lifestyle-trust-people)

Denne målingen gjelder for OECD land og her hentet fra deres informasjonside på internett (OECD-ilLibrary)

Panel A. Percentage of people expressing high level of trust in others, 2008 (↘)



Presentasjon av måling av kulturdimensjoner ut fra CQ:



Hva betyr så de individuelle forskjellene? Det ble gjort en anonym spørreundersøkelse av dem som ble intervjuet for å måle kulturelle verdiorienteringer. (Testen ble levert av Cultural Intelligence Center, og kalles "Cultural Value Orientation"). Testen hadde syv områder den målte, og definisjonene er ikke direkte sammenlignbare med Hofstede- eller GLOBE-modellen. De gir likevel en pekepinn på at det er store forskjeller individuelt, og det kan være stor forskjell på den individuelle målingen og det som utgjør gjennomsnittet for et land, både det som regnes som hjemland og vertsland. Dette er det viktig å ha i tankene når en skal analysere funnene fra intervjuene.

A Spørsmål

Hvordan kommer kulturforskjellene til uttrykk hos utstasjonerte?

B Funn

Erfaringer fra Canada:

- Relativt liten forskjell.
- Mer formell omgangstone i Canada.
- Nordmenn er veldig åpne. Åpenhet og tett på kan misforstås som kontroll og mangel på tillit.
- Team er annerledes i Canada, ikke så mye felles.
- Informasjonsdeling (nordmenn deler mer)
- Maktavstand (Større i Canada).
- Individualisme-Kollektivism (Mer indiv. I Canada)
- Mer maskulinitet i Canada: Kjappe løsninger uten så mye pragmatisme.
- Må være mer direkte i kommunikasjonen.

Den kollektive gruppe forståelsen:

Den norske åpenheten kan misforstås. *"Mistolker det at en er tett på som at en ikke stoler på folk og sånn"*

"- holder litt mer på informasjon" (Canadiere).

"-må nok være litt mer direkte, litt mer tydelig på retning, krav, enn det jeg er vant med hjemmefra." (Norsk expat).

Omtale av egen lederstil:

"veldig åpen og jeg er tett på mine, jeg følger opp medarbeiderne mine, ikke i forhold til om de gjør det de skal, men at jeg er tilgjengelig for å støtte, veilede, rådggi."

Canada regnes ikke for å være så veldig forskjellig fra Norge kulturelt sett. Dette samsvarer mye med den utstasjonerte sine egne erfaringer i Canada. De områdene der Norge skiller seg ut er spesielt på området som GLOBE kaller Collectivism II In-group. For øvrig skiller Norge seg ut på området Assertiveness og Gen. Egal. Forskjell i Powerdistance er også tydelig. Når expat Canada skal beskrive kulturforskjeller sies det først av alt at det ikke er så stor forskjell, men etter hvert oppdager man at det er en del forskjeller likevel. Det som blir bemerket er nettopp måten team arbeider på og at nordmenn generelt er veldig åpne. I dette ligger det at man deler mer informasjon og jobber tett på hverandre. Nettopp denne måten å lede på, være tett på og følge opp medarbeidere, kan mistolkes som kontroll og mangel på tillit. Expat Canada sier at han ikke gjør det for å kontrollere eller at det skyldes mangel på tillit. Det er jo nettopp det

motsatte som er utgangspunktet. Det er tenkt som tillit og gjensidig åpenhet. Hensikten er å være tilstede for å støtte, gi råd og veilede. Til tross for dette kan denne tilnærmingen mistolkes og bli oppfattet som noe annet enn det det er. Det å stille krav og følge opp forventninger må kommuniseres tydeligere. Grunnen til det er nok nettopp at en kommuniserer krav og forventninger på en annen måte og følger det opp med en åpen lederstil som er tett på.

Det kommer tydelig fram at det nettopp er på de områdene hvor det er størst kulturell forskjell at en også erfarer de største utfordringene. Det er egentlig ikke overraskende, men det er nok lett å tenke at åpenhet og tett på uansett er noe positivt, men det kan altså oppfattes som kontroll og mangel på tillit.

Erfaringer fra Brasil:

- Powerdistance er veldig stor. Det gir seg utslag i holdninger i forhold til sosial status og hvordan en forholder seg til under og overordnede.
- Liten grad av initiativ og proaktivitet.
- Det kreves tett oppfølging av oppgaver.
- Lite kunnskapsdeling.
- Lite åpenhet.

I forhold til Brasil er det PDI og MAS som viser stor forskjell når en sammenligner med Norge, sammen med Human Orientation på GLOBE-modellen.

Angående maktdistanse:

"-han var jo helt sjokkert over den norske landsjefen og måten han framstod på i ledergruppen der nede. For hans sekretær, som var lokal, kunne starte en diskusjon med landsjefen der nede uten at det fikk noen konsekvenser, og en diskusjon i ledermøtet der hele toppledelsen i Brasil var, der kunne hun som ikke har noe med det, hun kunne ta ordet og begynne en diskusjon, og det kunne bli sett på som at han kunne bli satt i dårlig lys."

Jeg oppfatter dette slik at den lokale sekretæren har forstått den norske lederstil og derfor våger seg fram på mens øvrige er sjokkert over denne type oppførsel. Expat Brasil tar nettopp fram den store forskjellen det er på overordnede og underordnede og deres respektive posisjoner og makt. Det som blir påpekt videre som kulturforskjeller er nok en tydelig følge av høy maktdistanse og en svært maskulin kultur sammenlignet med norsk kultur. Høy maktdistanse innebærer en ledelse som gir ordre og medarbeidere som utfører

pålagte oppgaver. Konsekvensene av denne type ledelse er lite åpenhet og lite kunnskapsdeling. Det krever også at man kontrollerer at oppgaver blir gjort. Det er Brasil tar fram som eksempler på kulturforskjeller faller tydelig sammen med det som kommer fram i Hofstede og GLOBE-modellene.

(Organisasjonskultur:

Statoils lønnsnivå er lavere enn konkurrentene.

Det fører til stort gjennomtrekk av folk.

Men noen foretrekker Statoil fordi de liker lederstil og organisasjonskultur.)

Erfaringer fra Angola:

- Stor forskjell i forhold til lederstil.
- Viser igjen på stor forskjell på powerdistance og maskulinitet (MAS).
- Stor forskjell i forhold til Individualisme.
- Stor forskjell i forhold til det å være proaktiv og ta initiativ.
- Lav grad av tillit.
- Kritikkk kommer fram i det skjulte.
- Ikke åpen kommunikasjon.

Beskrivelse av den lokale kulturen:

"- i forhold til initiativ, det har jo noe med at, de er selvfølgelig redd for å gjøre feil, sant, så, det er mangel på initiativ. - på grunn av at det er sjefen som egentlig skal bestemme alt så er det mange som er redd for å stikke seg fram og ta initiativ. - for å få de til å gjøre noe, må du på en måte holde dem i hånden og lede dem fram. - det er veldig autoritært (lokalt), og veldig styrt av hva sjefen egentlig bestemmer, og bestemmer for sine ansatte."

Beskrivelsen viser at man også her er vant med en annen måte å gi og ta imot ordre på. Individualisme, powerdistanse og maskulinitet er de områdene som skiller seg mest ut i forhold til Norge. Dette kommer til uttrykk i lav grad av tillit, skjult kritikk og tilbakeholdenhet i motsetning til åpen kommunikasjon, selvstendige valg og en proaktiv holdning. Det gis uttrykk for at det likevel er forskjell fra person til person. En ønsker å gi utfordringer en kan vokse på og gi frihet til å utføre oppgaven. En frihet som har to sider, noen blomstrer, mens andre takler det ikke så bra. Folk er fornøyd med at en tas med på råd og får utfordringer.

En ser at kulturforskjellen kan by på en del utfordringer, men at det ikke nødvendigvis er slik at det bare fører til problemer, det kan også være en mulighet til vekst og utvikling. De fleste synes altså å være fornøyd med å bli utfordret og bli tatt med på råd. Det betyr at kulturforskjellen kommer tydelig til uttrykk, men at det kan utnyttes til endring og utvikling.

Erfaringer fra Tanzania:

- Maktdistanse: Stor forskjell.
- Omgangstonene er annerledes.
- Forholdet til tidsfrister og det å ta initiativ er annerledes.
- Nordmenn kan fremstå som naive.
- De sosiale forskjellene kan også være utfordrende.

Nordmenn i møte med lokal kultur:

"-når du reiser ut som nordmann, så er du jo rimelig naiv, så den største fella som de fleste går i er jo egentlig naivitet, vi tror jo veldig godt om alle, og det er jo egentlig en ganske fin holdning, men det kan da fort gå galt, så du må være veldig påpasselig med ikke å være (naiv)."

Expat i Tanzania beskriver at det er kort vei mellom ledelsen og underordnede og at dette er forskjellig fra det de lokale ansatte er vant med. Måten en behandler ansatte på er annerledes, f.eks. at man viser at man ønsker å ivareta folk. Nordmenn kan være naive og godtroende. En må være mye tydeligere på hvem som skal gjøre jobben og når den skal være gjort. Den norske lederstilen er annerledes med at en er veldig jovial i omgangstonen. En ønsker å involvere, engasjere og ha en åpen tone, men det er generelt mindre proaktivitet i den lokale kulturen. Det kommer klart til uttrykk også her. Dette er heller ikke overraskende når en ser hvordan de kulturelle forskjellene vises i GLOBE og Hofstede-modellene. Sentrale forskjeller vises på områdene som individualisme, maktdistanse og maskulinitet. For øvrig er jo Norge lav på Assertiveness.

Erfaringer fra Kina:

- Maktdistanse: Stor forskjell mellom Norge og Kina.
- Face-saving-kultur i Kina. (Varsling av avvik er problematisk).
- Norske holdninger preges av å være en feminin kultur. (Lav MAS). Viser seg i kommunikasjon og måten å gi ordre på, som kan virke utydelig og svak.

- Den kinesiske kulturen er sterkt preget av å være kollektivistisk.
- Long-term orientation kommer tydelig til uttrykk i kinesisk kultur.

Utsagn om norsk lederstil og proaktiv deltakelse:

"-så syntes de i utgangspunktet at norske sjefer var litt svake, veike, sånn at hvorfor spør de meg, hva jeg skal gjøre, kan de ikke bare fortelle meg det hva det er, det som er, altså, det har vi på en måte sett på som en kvalitet og oppmuntret til proaktivitet og til på en måte ikke ha denne store autoritære avstanden og etter noen år så, og kineserne forstår at vi virkelig mener det og at vi vil ha bidrag og vi vil at de skal være proaktive så setter de veldig pris på det."

"-Men når du overvinner vanskene og folk skjønner spillereglene så er vår modell veldig godt likt og er noe av grunnen til at folk liker å jobbe for Statoil."

I forhold til GLOBE og Hofstede-modellen ser en at det er stor forskjell på områdene for Long-term orientation, maskulinitet og powerdistanse. I GLOBE-modellen ser vi at det også er stor forskjell i forhold til Gender egalitarianism. Det er en forskjell som ikke kommer så tydelig fram her, mens de øvrige forskjellene kommer klart til uttrykk. Fra et norsk ståsted ønskes det en proaktiv holdning og engasjement, men det vokser ikke fram av seg selv. Til tross for at norsk lederstil da kan synes noe svak og veik i starten, kan det altså endres når en forstår bedre den norske måten å lede på.

Kulturforskjeller kan likevel ha sin pris og her følger et eksempel hva "Face-saving"-kultur fører til:

"Eksempel på at en ikke skal komme med dårlige nyheter: Vi hadde for eksempel, dette med at en ikke skal komme med dårlige nyheter, vi hadde en, vi skulle tanke fra produksjonsskipet, når det er fullt så må det komme en tanker å ta over oljen, losse, og ta den vekk, og det gjorde den, denne båten, men så skjedde det at denne her ventilen på slangen fra den ene båten over til den andre, den kom i skvis og ble ødelagt. Basen for lastingen da, han syntes dette var ille, så han fikk bare stuet denne vekk som normalt og da går det liksom 2-3 uker til neste gang den skal brukes, sånn at problemet ble ikke oppdaget før neste båt kom og skulle laste olje, da kunne de ikke koble til, og da var produksjonsskipet fullt, så en måtte faktisk til å stenge ned mens en i hui og hast måtte få sendt ut, fra USA, en ny del, noe som tok dagevis, sånn at, siden denne personen ikke hadde internalisert dette med at, dette at det er lov å komme med både feil og det er lov å

gjøre galt, uten at du blir straffet for det, så sa han ingenting, og det kostet oss, 30 millioner. Så kultur kan koste."

Erfaringer fra De arabiske emirater og Kina:

- I Midtøsten er religionens plass veldig viktig. Spesielt utfordrende for familien i forhold til Ramadan. (Ikke spise og drikke hele dagen på skolen f.eks.)
- Tidsdimensjonen i Midtøsten er annerledes.
- Midtøsten: Omstendelige beslutningsprosesser.
- Beslutningsvegring/Trenering.
- Lav framtidsorientering i Midtøsten.
- Kina: Viktig med formaliteter. Hilsen, respekt og å ikke snakke nedlatende. Face-saving.
- I Kina er språket utfordrende.
- Veldig hierarkisk kultur. Maktavstand. Maskulint samfunn. Avgjørelser tas av personer med makt.
- Kina: Langtidsorientering. Viktig med å bygge gode og varige relasjoner.

I utgangspunktet hadde det vært bra å ha med flere representanter for hvert land. En ser likevel at erfaringen i forhold til Kina er svært sammenfallende for de to utstasjonerte som begge har erfaring fra Kina. I forhold til De arabiske emirater ser en at det har vært to forskjellige erfaringer. I De arabiske emirater er det tidsdimensjonen og beslutningsprosesser som har utgjort de største kulturelle forskjellene sammen med religionens plass og innflytelse. Det er noe som preger samfunnet, familielivet og business og det er noe en må ta hensyn til om det skal kunne fungere. Sammenlignet med GLOBE og Hofstede-modellene kommer nok ikke dette med tidsdimensjonen og det med omstendelige beslutningsprosesser så tydelig fram. Det er riktig nok forskjell mellom Norge og Midtøsten på området Future-orientation og det angår selvfølgelig tidsdimensjonen. Beslutningsvegring og trenering er nok mer som følge av en stor maktavstand og en utpreget maskulin kultur. Religionens plass er ikke berørt i noen av de andre landene som har vært omtalt. Det blir tydelig uttalt at islam preger hele samfunnet, og det må man forholde seg til. En må ha forståelse og respekt for religionens plass om en i det hele tatt skal kunne fungere i denne sammenhengen.

C Sammendrag og kommentar.

De kulturforskjellene som blir beskrevet av utstasjonerte i de ulike landene faller i hovedsak sammen med det en kan se som de største differansene i kulturell verdiorientering i både Hofstede og GLOBE-modellen. Det er noen generelle kulturforskjeller som går igjen i forhold til alle land, og det gjelder de områdene der Norge skiller seg ut i forhold til alle andre land. Norge har lavest score på maskulinitet av alle land og har også lav score på maktdistanse og "Assertiveness". Disse forskjellene går igjen i alle eksemplene. Det er likevel også noen mer spesifikke kulturforskjeller og det gjelder da de områdene hvor det aktuelle landet skiller seg ut mer spesifikt i forhold til øvrige land i verden. Et eksempel her er Kina og face-saving-kulturen som spesielt kommer til uttrykk i dette området. I Canada ser det ut til at "In-group, Collectivism" utgjør den største kulturelle forskjellen og kommer til uttrykk ved at en kan mistolke den norske åpenheten. Ut fra dette kan man si at det er de områdene hvor det er størst forskjell i kulturell verdiorientering som også kan by på de største utfordringene. Modeller som Hofstede og GLOBE kan være til hjelp til å se disse forskjellene til tross for at det selvfølgelig finnes lokale variasjoner og ulike personlige preferanser. Målingene av personlige verdiorienteringer ser ut til å ha liten betydning i forhold til hvordan man beskriver de kulturforskjellene man ser. Enkelte skilte seg vesentlig ut med høy maktdistanse og en kunne tenke at en da ikke ville reagere eller nødvendigvis bemerke høy maktdistanse i den lokale gjestekulturen. Det er ikke tilstrekkelig statistisk materiale til å trekke noen endelige konklusjoner på det området, men i disse tilfellene synes det som om man har en svært enhetlig og lik forståelse av den norske lederstilen og organisasjonskulturen uavhengig av egne kulturelle verdiorienteringer.

Oppsummert kan vi si at kulturforskjellene blir beskrevet med følgende ord og uttrykk: Nordmenn er veldig åpne og har en uformell omgangstone. De er mindre byråkratiske. Man har en likehetstenkning i forhold til lønn og sosial status, mindre hierarki og flat struktur. Informasjonsdeling er viktig. Man reagerer på skjev fordeling av godene og har lav maktdistanse.

Norsk kultur er tydelig feminin. Man legger vekt på myke verdier, beskjedenhet og omsorg. Konflikter løses ved dialog, og man viser generell moderasjon og solidaritet med andre.

Assertiveness: Mindre selvhøvdelse og ikke så pågående, man tar andre med på råd og søker konsensus.

Ledelseskulturen preges i stor grad av tillit. Det forutsettes at alle tar initiativ og viser engasjement og har en proaktiv holdning, der det er viktig å gi ansvar og ta ansvar.

4.1.2 *Lederstil og organisasjonskultur.*

Spørsmål: Hvordan beskrives norsk organisasjonskultur og lederstil, og hvilke tilpasninger og endringer gjøres eventuelt i møte med gjestekulturen?

Funn:

Norsk organisasjonskultur og lederstil blir karakterisert med en del sammenfallende beskrivelser. Det er tydelig at det legges vekt på åpenhet. Med åpenhet menes åpne prosesser og ingen skjult agenda. Det ser også ut til å bety at man er personlig og deler egne tanker og følelser. Åpenheten kan oppfattes som litt merkelig og synes uvant for en del i gjestekulturen. Det blir gitt noen eksempler på at enkelte kan mistolke åpenhet og det at en er tett på og følger opp folk sine som at en ikke stoler på medarbeiderne sine.

Den lederstilen som kommer til uttrykk ligger nær opp til det en i ledelseslitteraturen kaller empowering leadership og selvledelse. En ønsker å overføre kompetanse til medarbeidere slik at disse kan utføre arbeidet på egenhånd. Lederen vil også hjelpe og følge opp sine ansatte og være tett på. Informasjonsdeling er viktig, og en arbeider for åpen kommunikasjon. Kunnskap er ikke noe en holder for seg selv, men noe som en deler med andre for å fremme vekst og utvikling. Ønsket om en form for selvledelse ser en ved at en verdsetter initiativ og proaktivitet veldig høyt. Det å ta ansvar og engasjere seg uten at det spesifikt pålegges som oppgave er et ideal. Overordnede gir myndighet og mulighet til å løse oppgaver på egenhånd, og det må være rom for å prøve og å feile.

Arbeidet er basert på gjensidig tillit. Dette gjennomsyrrer hele holdningen og er selve forutsetningen for å delegere ansvar. Det gjør også at man har stor frihet i forhold til hvordan man utfører oppgavene.

Organisasjonsmessig betyr det at det er lav maktdistanse. Det er kort vei mellom leder og medarbeidere. En foretrekker en flat struktur med minst mulig hierarki. Det er en kollektivistisk gruppetenkning. Oppgaver skal løses slik at det er tjenlig for hele virksomheten. En ønsker å løse oppgaver i fellesskap og oppnå resultater i fellesskap. Det er et tydelig team-orientert medarbeiderfellesskap eller "klan"-kultur.

Lederstilen er mer "human orientert". Den er mindre tøff og kynisk og en tar også hensyn til dem som ikke yter topp. Man kan gi medarbeidere en ny sjanse. Det å "se" medarbeiderne er viktig, og en ønsker å behandle alle likt. Det kommer til uttrykk en likhetstenkning i forhold til minst mulig lønnsforskjeller, og en ønsker å redusere sosiale forskjeller. Dette reflekterer at det er en tydelig "feministisk" kultur.

Norsk organisasjonskultur og lederstil blir beskrevet på en måte som viser at den er tydelig verdibasert. En legger vekt på å formidle og styre ut fra grunnleggende verdier. Det blir tydelig uttalt at Statoil-verdiene ligger til grunn for den organisasjonskulturen og lederstilen en ønsker å utvikle. Etikk og antikorrupsjon er områder der en ikke gjør tilpasning. Statoil-verdiene er: Mot, åpen, tett på og omsorg. Ingen nevner disse verdiene spesifikt, men de kommer til uttrykk i den måten man beskriver organisasjonskulturen og lederstilen en ønsker å bygge.

De punktene som peker seg ut som karakteristiske er disse:

Åpenhet, likhet, flat organisasjonsstruktur, tillit, aktiv deltakelse, liten avstand, rom for å prøve og feile, bygge en fellesskapsfølelse, tett på og kontinuerlig kontakt.

Ulemper og fordeler:

Ulemper: Norsk lederstil kan oppfattes som utydelig og litt for forsiktig. Det ser ut til at en del kulturer forventer en tydeligere kommunikasjon på hva som forventes. Fordi mange er vant med å bli gitt ordrer og direktiver om hva man skal gjøre, oppfatter man ikke det ansvar man har for å delta aktivt til å skape resultater i fellesskap.

Åpenheten kan oppfattes som litt merkelig og synes uvant for en del. Kunnskap blir ofte sett på som noe man kan bruke til å skaffe seg fordeler. Kunnskap kan derfor bli utnyttet til egen fordel eller til å fremme egne interesser. Her kan nordmenn framstå som naive og oppfattes som svake. Det at den norske lederstilen også er preget av å ta hensyn og er mindre kynisk, gjør at en kan miste autoritet i noen sammenhenger. Det kan for eksempel være at underordnede diskuterer og har innvendinger mot det sjefen sier. Dette blir nevnt som noe som kan by på utfordringer.

Åpenheten, fleksibiliteten og tilliten som preger norsk lederstil kan bli utnyttet. Det blir som sagt gitt uttrykk for at nordmenn kan virke naive, og det synes å ha sammenheng med denne formen for ledelse.

Fordeler: Det blir nevnt at arbeidskulturen og lederstilen blir oppfattet som attraktiv. Noen ønsker å jobbe for Statoil på grunn av virksomhetens positive omdømme til tross for at en kunne fått høyere lønn andre steder. Mange gir uttrykk for at lokalt ansatte setter pris på organisasjonskulturen og lederstilen når man først skjønner "spillereglene". Noen blomstrer og utvikler seg til å bli aktive og engasjerte medarbeidere med mye initiativ og motivasjon. Trivsel og stå-på-humør kommer fram som positive sider ved den norske formen for ledelse. Det blir gitt uttrykk for at det er en lederstil lokalt ansatte setter pris på, og at den ikke står tilbake i forhold til andre ledelsesformer.

"-Arbeidskulturen og lederstilen kan oppfattes som attraktiv."

"Må ha tro på det en har med seg."

I hvilken grad endrer eller tilpasser man seg den nye kulturen angående lederstil og organisasjonskultur? Her kommer det fram to sider. På den ene siden må man gjøre endringer og tilpasse seg, og på den andre siden er det noen ting som en ikke ønsker å tilpasse eller justere.

Noen typisk utsagn angående dette:

"-En bygger en Statoilkultur i den forstand at man bygger kulturen på Statoil-verdiene. Men det er alltid noe som blir preget av det lokale."

"En blir farget og preget av den lokale kulturen, og det er positive element en skal ta med seg fra norsk kultur. En arbeider bevisst for å gjennomsyre organisasjonen med Statoil-verdiene. En tar med seg sin lederstil, men en må være seg bevisst den lokale kulturen. Læring må skje begge veier."

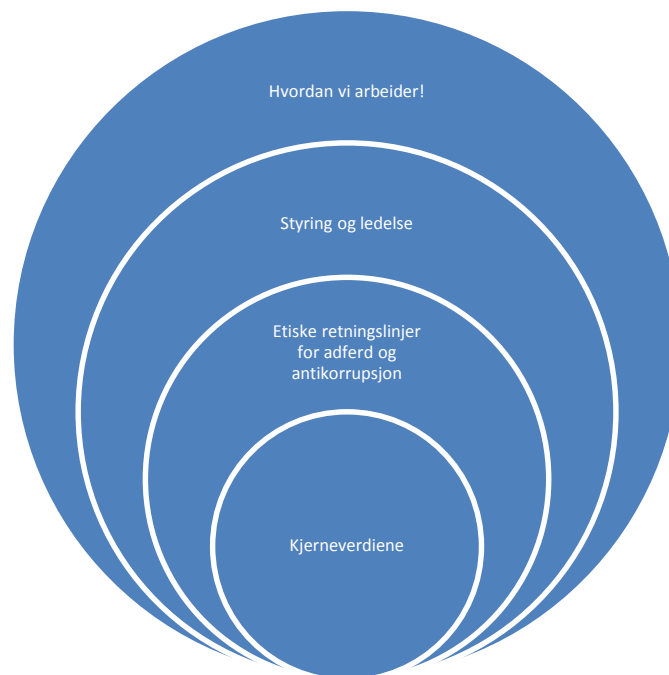
"Grunnprinsippene i Statoil prøver en å innføre i alle land. Men må ha en lokal tilpasning som ikke går på tvers av Statoil-verdiene, altså etikk og våre verdier er jo grunnfjellet. Men det er viktig å forstå det lokale."

"En må gjøre tilpasninger, men en har noen verdier som en holder fast på. Ellers er en fleksibel i måten en jobber på."

Sammendrag og kommentar:

Skal man samle det i noen punkt så vil det blir omtrent slik: Grunnprinsippene og verdiene er viktige, og de endres ikke. Det blir en Statoil kultur, men ikke som i Norge. Ta med det beste fra Norge og kombiner det med det lokale.

Det er noen verdier og prinsipper som en holder fast ved, men det er et tydelig signal om at en må tilpasse seg lokale forhold og forstå den kulturen en lever i. Verdiene og prinsippene anses som ryggraden, grunnfjellet og fundamentet. Det handler om etiske retningslinjer som en ikke vil gi etter på. Det handler blant annet om antikorrupsjon og å varsle om feil og mangler. Utover dette er det sagt lite om hva en legger i disse verdiene og prinsippene som en ikke kan endre. Det blir nevnt at dette er Statoils verdier og Statoil har som tidligere nevnt fire kjerne verdier, i tillegg til etiske retningslinjer og et antikorrupsjonsprogram.



En kan si at den indre kjerne endres minst. Jo lenger ut, jo større tilpasning og justering i forhold til lokale forhold.

4.1.3 *Interkulturell kompetanse.*

A Spørsmål:

Hvordan beskrives interkulturell kompetanse, og hvordan kan man tilegne seg den?

B Funn:

Forberedende kurs før utreise får god omtale og anses som en viktig del av forberedelsen. Det blir nevnt av flere at kurset kunne vært lengre. Det blir spesielt understreket at det er positivt å få møte noen som har vært i det landet en skal reise til og det er viktig at hele familien får delta på kurset. Det understrekes tydelig at en må ha hele familien med i prosessen i forbindelse med utstasjonering. En bør helst intervjuer også ektefelle/partner før en utreise. Det må være noe man er blitt enig om som familie og det er viktig selv om noen i familien blir igjen i Norge. Forberedelsen for skolegang for barna er svært viktig. Det ble nevnt at noen hadde brukt internasjonal skole i Norge noen måneder før utreise som forberedelse til internasjonal skole i utlandet. Det er viktig å forberede også returen, særlig for barna. Dette ble sterkt understreket og det var et tydelig engasjement hos dem som ble intervjuet angående disse sidene. En bør derfor merke seg dette med forberedelse for hele familien som et viktig punkt.

"En kan likevel ikke lære alt på kurs og derfor er oppfølging etter ankomst også viktig."

Flere får fram dette at tilpasning og læring i forhold til interkulturell kompetanse skjer over tid og gjennom erfaring. En vektlegger derfor at det kunne vært en form for oppfølging også etter utstasjonering.

På den annen side er det også lokalt ansatte som stadig tar imot utstasjonerte og de kunne også ha nytte av kursing i forhold til interkulturell kompetanse. En nevner at en faktisk laget et kurs: "Hvordan ta vare på din nordmann?". Det gikk blant annet på det å forklare den norske lederstilen og forventningen som norske ledere har til det å være en proaktiv medarbeider. En sier det på denne måten:

"Statoil har vel noe kulturell trening før en reiser ut, men klart at det kunne ha vært mye mer, og det burde ha vært mer når du kom til landet, for det er først når du får en del strukturert kultur input, og du kan leve i landet at du virkelig får praktisere. Så vår erfaring nå er at vi over tid kommer til å addere til et kulturprogram på expats som kommer nedover, det er viktig. - en annen kulturell setting som vi tenker lite på, det er jo, at vi fokuserer veldig mye på expats som kommer til landet, men det vi fokuserer veldig lite på det er jo den kulturelle utfordringen som de lokale har til å motta oss, for det tenker vi nesten aldri på, det er en ting å motta oss, det er jo den ene utfordringen, den andre utfordringen er i utgangspunktet den konstante ressursen i organisasjonen, mens expatene kommer og går, de er egentlig de som må være mest tilpassningsdyktige, det trener vi også

veldig lite på, som vi fokuserer veldig mye på expat trening og kulturell forberedning, men vi gjør ingen ting for den lokale biten, og det er noe som vi må være veldig obs på..."

Videre skal vi se på hva en mener med interkulturell kompetanse:

Det er noen kjerne ord som går igjen når en skal beskrive en person som fungerer godt i et internasjonalt miljø: Åpent sinn, tålmodig, ydmyk, nysgjerrig, viser respekt, fleksibel holdning (villig til å tilpasse seg) og har antennene ute. Det var et svært stort sammenfall av ordbruk i denne sammenhengen. Ved å analysere setninger og uttrykk videre kan en finne noen kategorier som beskriver hva interkulturell kompetanse består av.

Det går blant annet på motivasjon, kunnskap, adferd/oppførsel og en mer analytisk bearbeiding, som CQ teorien kaller meta-cognition (Strategi).

Motivasjon: En bør være nysgjerrig, ha et ønske om å lære språk og kultur. Vise interesse.

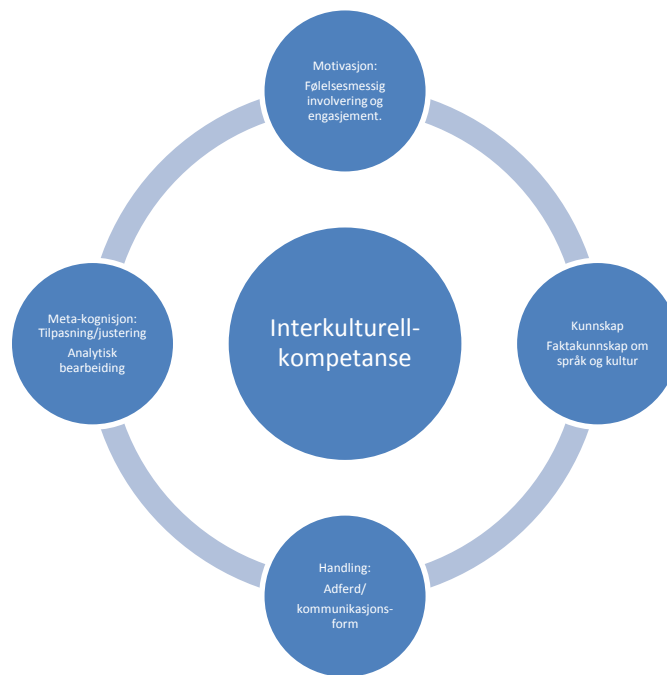
Kunnskap: En bør tilegne seg noe fakta om land, folk og historie. Det trenger ikke være så mye, men en bør lese seg opp slik at en har noe grunnleggende faktakunnskap.

Strategi: Prøve å sense hva som skjer, oppmerksomhet på det som skjer rundt en, ta inn inntrykk og bearbeide dem. Forsøke å forstå hva som skjer, hva er utfordringen?

Oppførsel, kommunikasjon: Tålmodighet, bruk tid, vær ydmyk, fleksibel, endringsvillig, Forståelsesfull, åpent sinn.

Språk: Viktigheten av å kunne lokalt språk blir sterkt understreket. Det gjør ting mye enklere og en kan fungere på en helt annen måte. Engelsk er i utgangspunktet arbeidsspråket, men det vil være en svært stor fordel å kunne lokalspråk og det henger nøye sammen med tilegnelse og forståelse av lokalkulturen.

Erfaring: De som har vært utstasjonert før har opparbeidet seg en god interkulturell kompetanse og fungerer fra dag en ved ny utreise. *"- når vi kom ut for andre gang her så kan du si at da på en måte, "the family hit the ground running", altså, da kunne en både expat reglene, med det å ta oss fram, vi kunne klare oss, så der var det ingen, kan du si noen sann, ikke den type, altså, det var frustrasjoner men ingen frustrasjonskurve der en gikk i depresjon og angret og alt det der."*



Erfaringen er tidsaspektet som forsterker alle disse sidene.

C Sammendrag og kommentar:

Vi har nå sett på hvordan kulturforskjeller kommer til uttrykk og de utfordringer som kommer fram i den sammenheng. Videre har vi sett på hva som karakteriserer Norsk organisasjonskultur og lederstil og hvordan den forholder seg til andre kulturer i forhold til endring og tilpasning. Avslutningsvis har vi sett på hva en forstår med interkulturell kompetanse og dens betydning for å fungere best mulig i en ny kultur. På bakgrunn av de funn og den teorien som er presentert tidligere vil jeg nå gå inn en drøftingsdel for å se på selve problemstillingen: Hvordan fungerer norsk organisasjonskultur og lederstil i møte med andre kulturer?

4.2 Drøfting av funn.

Hva kan vi lære ut fra de kulturforskjellen vi har funnet i denne studien?

Er det slik at en kan ha god nytte av å gjøre seg kjent med ulike modeller som beskriver kulturforskjeller mellom ulike land og områder? Vi ser at de kulturforskjeller som utstasjonerte beskriver i møte med ulike kulturer sammenfaller i stor grad med de forskjellene som GLOBE og Hofstede modellen beskriver. En del av innvendingene mot å legge for mye vekt på slike framstillinger handler om at en lett kan få en stereotypisk framstilling av andre kulturer. Det kan jo være også betydelig forskjeller mellom ulike

områder og regioner innad i et land eller "cluster". I tillegg har man individuelle forskjeller og organisatoriske forskjeller som kan innvirkning. En kan da spørre seg om en til slutt kan ha noen nytt av slike framstillinger.

Funnene viser likevel at hovedtrekkene stemmer med de erfaringene som de utstasjonerte har gjort seg. Til tross for at de utstasjonerte selv hadde svært ulik score på de individuelle målingene for kulturell verdiorientering, så uttrykkes det likevel en rimelig enhetlig beskrivelse av norsk organisasjonskultur og lederstil. Det vil si at man i stor grad har en felles forståelse av hva en mener med norsk organisasjonskultur og lederstil uavhengig av egne preferanser angående lederstil. Det ser ut til at en, til tross for individuelle og lokale forskjeller, likevel kan finne en del felles trekk som beskriver en kultur i et geografisk område. Det betyr at det kan være hensiktsmessig å kjenne de kulturelle hovedtrekkene for et geografiske område. I hovedsak er slike geografiske områder inndelt i land, men noen deler det opp større deler/områder, "cluster". Det er likevel viktig å være seg bevisst at dette nettopp er kulturelle hovedtrekk. Bøhn og Dypedahl (2009: 109) kaller disse kulturelle verdiorienteringene for refleksjonsknagger og analyse verktøy, men er tydelige på at dette ikke er absolutte beskrivelser av hvordan mennesker tenker i forskjellige kulturer. Å kjenne til hovedtrekkene i andre kulturer kan være nyttig, men en må samtidig være åpen og spørrende i møte med enkelt individer slik at en ikke danner seg stereotypier og slik hindres i å se nyanser. En må altså være seg bevisst at det kan være individuelle, organisatoriske og lokale forskjeller som ikke faller helt sammen med resten av mønsteret for landet eller gjeldende "cluster". Kulturelle verdiskalaer kan altså være til hjelp og ha en nytteverdi, men samtidig må de brukes med varsomhet slik at en ikke tar alle under en kam.

Funnene forteller oss også at det er noen kulturelle særtrekk ved norsk kultur som synes å medføre typiske utfordringer i møte med andre kulturer. Dette gjelder da særlig at norsk kultur er den mest "feministiske" i verden og i tillegg har svært liten maktdistanse (Hofstede studien). GLOBE studien viser også at norsk kultur er den minst pågående (assertiveness) av alle de kulturene som er med i målingene og en har en høy grad av gruppe lojalitet (Collectivism II, In-group).

- Maskulinitet-Feminitet
- Maktdistanse
- Gruppe lojalitet (Collectivism II)

- Pågåenhet (Assertiveness)

Disse fire områdene skiller seg markant ut og funnene i denne studien viser at de utfordringene en møter i forhold til andre kulturer i stor grad kan forklares ut fra forskjeller innenfor disse verdiorienteringene. På bakgrunn av de kulturelle ulikhetene ser en at typisk norsk organisasjonskultur og lederstil har sine utfordringer i møte med andre kulturer og noen hevder derfor at den er svak og utydelig.

Svakheter og ulemper:

Det kan være rimelig at personer som kommer fra andre kulturer med tydelig maktdistanse og maskulint preg, vil reagere på den norske måten å lede på. En skal være seg bevisst den reaksjon og oppfatning andre kan ha av den norske måten å lede på, selv om en ikke er fullstendig enig i kritikken. Nettopp en slik forståelse av andres oppfatning vil kunne hindre misforståelser og gjøre at en justerer seg til det aktuelle miljøet. *"En er nok litt mer autoritær enn det en ville vært i Norge". "-ta vare på det norske og samtidig som du må være tydelig, -sånt at den åpenheten ikke blir utnyttet..."*. Dette er noen eksempler på uttalelser som belyser dette. Det er likevel andre sider ved den norske lederstilen og organisasjonskulturen som har sine positive effekter.

Positive sider:

"En del kommer og sier at de har lyst å jobbe i Statoil for de opplever at Statoil er annerledes."

"-det ble sett på som positivt, måten han framstod på, han snakket med alle." (Omtale av norsk leder). Det kommer blant annet frem at når man først "skjønner" hvordan den norske lederstilen og organisasjonskulturen fungerer, så setter mange pris på denne modellen. Angående det å gi ansvar: *"-det er noen som blomstrer, og de tar utfordringen, eller det blir rett og slett for mye og en får ingen ting ut av det."*

"Så du kan jo si at kanskje burde vi blitt enda mer autoritære, men vi føler at når du overvinner vanskene og folk skjønner spillereglene, da er vår modell veldig godt likt og det er noe av grunnen til at folk liker å jobbe for Statoil."

"-det er mye dyktige kinesere og når de forstår dette med å være proaktiv, så er de veldig produktive og leverer og greier. Her er det å komme over noen barrierer."

"- nå har vi vært her i mange år og ting ruller og her arbeides det med fryd og gammen. - jeg kan ikke, ikke bedømme om vi får mer effektivitet, men altså, at vi får like god effektivitet her som en gjør i Norge det er det ingen tvil om, om vi, kan du si at hadde fått enda mer hvis vi på en måte hadde vært mer autoritære og at, sant, gjør det, gjør det, og

når du er ferdig kom her, og så skal jeg si det hva du skal gjøre, men jeg tror ikke det, så, det fungerer vel så godt som i Norge."

Fungerer den norske lederstilen?

Det er et samlet inntrykk av at den norske organisasjonskulturen og lederstilen fungerer og at den blir satt pris på. Flere forteller at lokalt ansatte ønsker å arbeide for Statoil nettopp pga av den norske modellen. I sitatene ovenfor finner man en balanse mellom det å ta hensyn til enkelt mennesker og samtidig være klar og tydelig. Det handler om å utvikle andre gjennom å gi ansvar og ansvarliggjøre. Man har tro for at den norske modellen fungerer og er ikke nødvendigvis mindre effektiv eller svak.

GLOBE studien viser også at den karismatiske/verdibaserte lederstilen er den mest foretrukne etterfulgt av teamorientert og deltakende stil. ("Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory") (CLT). Den norske modellen er helt klart verdibasert og er dessuten teamorientert og man har en deltakende stil. Funnene forteller også at mange setter pris på og foretrekker norske lederstil fremfor lokal lederstil. Det skulle tilsi at den norske eller skandinaviske modellen har de kjennetegn som karakteriserer de mest foretrukne ledelsesstilene som GLOBE studien har funnet fram til. (Se Tabell 1, vedlegg 1) Den gir en oversikt over hva slags ledelsesstil som er den fortrukne i de ulike områder på kloden. Dette varierer jo en del, så selv om karismatisk/verdibasert lederstil rangeres høyest i gjennomsnitt så betyr likevel ikke det at det gjelder alle steder. Den kommer forholdsvis lavt i for eksempel Midtøsten og en kan få inntrykk av at den norske lederstilen var mindre verdsatt der enn de andre områdene som ble representert i denne studien. En kan også merke seg at selvbeskyttende lederstil (Self-protective style) er den fortrukne i Midtøsten og sør-øst Asia mens Norden rangerer den nederst.

Det synes derfor vanskelig å snakke om en norsk lederstil som en slags universell eller global lederstil som vil fungere over alt. På en generell basis er det likevel tydelig at den norske lederstilen fungerer rimelig bra og blir satt pris på av mange. Det bygger likevel på noen forutsetninger.

Forutsetninger for at det skal fungere:

Den norske lederen må kjenne sin kultur og de lokale må forstå den norske måten å gjøre ting på. En må derfor ha en forståelse for de kulturelle forskjellen og være i stand til å

tilpasse sin kommunikasjon og adferd ut fra det. Dette innebærer også at man makter å formidle grunnverdiene som ligger i den norske ledelsesmodellen.

Interkulturell kompetanse:

Den 21. århundrets lederstil avhenger av den kulturell kompetansen og en bevissthet og forståelse av hva den norske lederstilen innebærer. Mourier omtaler (2009) den skandinaviske modellen som et tveegget sverd. Arbeidet med å skape åpenhet og tillit, og basere seg på menneskelige forskjeller er som et tveegget sverd. Det kan være kimen til vekst og utvikling eller avvikling. Han mener at de er de åpne og tillitsfulle relasjonen som er avgjørende for om en lykkes eller ikke.

Det må være en sunn balanse mellom relasjon og de krav og forventinger man stiller. Kontroll mekanismen i den skandinaviske modellen ligger i de nære og åpne relasjonene som ansvarliggjør hverandre. En ledelse uten ansvarliggjøring blir en form for Laissez-faire ledelse. Det vil si at man lar det skure og gå og griper egentlig bare inn i kriser.

Et samspill av kompetanse:

Interkulturell kompetanse i seg selv er ikke nok og heller ikke bare en grundig forståelse av ulike kulturelledimensjoner. Den rådende kulturen i samfunnslivet former og preger lederstil og organisasjonskultur. Forståelsen av de ulike kulturene er med på å bestemme hvordan man tilpasser seg og fungerer i denne sammenhengen. Det må opparbeides kompetanse så går både kunnskap, holdninger og ferdigheter. CQ teorien har også med motivasjonsfaktoren. Det er ikke nødvendigvis slik at kunnskap om kulturforskjeller gjør at en tilpasser seg til adekvat adferd. Lang erfaring som leder gjør en heller ikke nødvendigvis dyktig til å håndtere situasjoner i en annen kultur på en forsvarlig måte.

4.2.1 Oppsummering:

Den norske eller skandinaviske modellen representerer en annen form for organisering og ledelse som skiller seg ut fra mange andre land. Den har sine kjennetegn og karakteristikk. GLOBE studiene og Hofstede modellen kan gi noen nyttige refleksjonsknagger. Det å kjenne til de ulike verdiorienteringene som brukes kan være til hjelp, men må brukes med skjønn slik at en ikke danner seg stereotypiske bilder av andre kulturer. Den norske modellen har sine styrker og svakheter. Den har sin styrke i møte med kunnskapsmedarbeidere som vil realisere seg selv. Verdiene i den norsk/skandinaviske modellen fremmer engasjement, kreativitet og trivsel. Den ivaretar individet samtidig som

den har et fokus også på samfunnet i vid forstand. Det er likevel ikke en ferdigspikret modell som om det var noe alle kunne beskrive på en enkel og forståelig måte. Den er formet ut fra de rådende verdiene i samfunnet og det kan ikke direkte overføres eller kopieres av andre. Mourier (2008) skissere en modell av noe som er i ferd med å vokse fram. I møte med nye kulturer vil en ha nytte av å skape en dypere forståelse av hva denne modellen innebærer og hvordan den kan fremmes og utvikles. Det handler kanskje ikke om å bli vikinger igjen og ta opp "killer" instinktet for å slå ut andre konkurrenter, men å seile ut på de sju hav med en visjon å skape noe nytt, "Blue oceans".

4.2.2 Konklusjon:

Den norske organisasjonskulturen og lederstilen skiller seg ut i et globalt perspektiv. Den bygger på en del verdier som kjennetegner det meste av den skandinaviske kulturen. I studiene her ser vi at den har sine ulemper, men også sine fordeler. Det avhenger i hvilken grad man er i stand til å kommunisere den norske modellen inn i den sammenhengen man arbeider. Det forutsetter forståelse for egen kultur og forståelse for gjeste kulturen. Modellen kan forståes som framtidsrettet når en legger vekt på å fremme endring, kreativitet og engasjement. Det vil være behov for å utvikle en bedre forståelse av hva den norske organisasjonskulturen og lederstil består i og hvordan man kan trene ledere for å møte det flerkulturelle samfunnet.

5. Litteraturliste

Ang, S og Van Dyne, L. (2008) *Handbook of Cultural Intelligence*. M. E. Sharpe.

Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage.

Buus, Inger (2004) *Leadership Development: A Scandinavian Model*. Artikkel i Business Leadership Review, Vol 1. Issue 3 October 2014. Tilgjengelig på nettsiden: <http://www.mannaz.com/en/insights/leadership-development-a-scandinavian-model/>

Cultural Intelligence center. *The four capabilities of Cultural Intelligence*. <http://www.culturalq.com/fouraspects.html> (lest 10.11.13)

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.

Espedal, B., Gooderham, P.N., Rønning, R. og Stensaker, I. (2009) *Ledelse av norske multinasjonale selskaper. Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?* (Kap 7. i boka, Kulturelt mangfold på arbeidsplassen.) Fagbokforlaget: Bergen.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies* (Vol. 19). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Mourier, M., Bach, R., Mortenen, P., Sørensen, J.L. (2008) *Porten til det nye lederskab. Om selvværdsbasert ledelse*. Børsen forlag: København.

Mourier, M., Bach, R., Mortenen, P., Sørensen, J.L. (2012) *Gateway to the new leadership*. Mathias Voelchert: Munich

Neck, C.P og Manz, C.C (1996) Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and effect, *Journal of Organizational Behavior* 17: 445-467.

van Oudenhoven, J.P., Timmerman, M.E., og van Der Zee, Karen. (2007). Cross-cultural equivalence and validity of the Multicultural Personality Questionnaire in an intercultural context. *The Journal of International Communication*, 13(2), 51-65.

Warner-Søderholm, Gillian (2010). *Understanding Perceptions of Cultural and Intracultural Societal Practices and Values of Norwegian Managers*. Doktoravhandling ved Henley Business School tilgjengelig på følgende nettside:

<http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.528227#sthash.jqdKCTWC.dpuf>

Abdul Malek, M., & Budhwar, P. (2012). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*.

Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. ME Sharpe: New York

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.

Ayman, R. (2004). Situational and contingency approaches to leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 148-170). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bøhn, Henrik og Dypedahl, Magne (2009). *Veien til interkulturell kompetanse*. Fagbokforlaget: Bergen.

Chin, C. O., & Gaynier, L. P. (2006). Global leadership competence: A cultural intelligence perspective. In *2006 Midwest Business Administration Association conference*.

Dahl, Øyvind. (2001) *Møter mellom mennesker: interkulturell kommunikasjon*. Gyldendal akademisk, Oslo

Dahl, Øyvind. (2013) *Møter mellom mennesker, Innføring i interkulturell kommunikasjon*. Gyldendal akademisk, Oslo

De Rosa, Ida (2013) *Hva vil den norske sjefen?* Aftenposten, 3. juni 2013. På nettside: <http://www.aftenposten.no/jobb/Hva-vil-den-norske-sjefen--7217552.html> (lest 11.11.13)

Deng, L., & Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International journal of leadership studies*, 3(2), 181-197.

Drucker, D. (2007) *Management challenges for the 21st. century*. Elsevier: New York

DuBrin, A. J., & Dalglis, C. (2003). *Leadership, an Australasian focus*. Milton, Qld., Australia: John Wiley and Sons Australia.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Gamst, G. C., Liang, C. T., & Der-Karabetian, A. (2010). *Handbook of multicultural measures*. SAGE: Thousand Oaks, CA.

- Geert Hofstede: http://no.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede (lest 11.11.13)
- Grennes, Tor. (2012) "På jakten etter en norsk ledelsesmodell". Artikkel publisert i MAGMA, 4/2012 (s.51-59) Tilgjengelig på nettside: <http://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell> (lest 11.11.13)
- Grenness, Tor. (2006) "Den norske modellen" Kronikken stod på trykk i Dagens Næringsliv 29. november 2006.
- Gudykunst, WB og Kim, YY. (2003). *Communicating with strangers: an approach to intercultural communication*. McGraw-Hill: New York.
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of world business*, 37(1), 11-15.
- Hill, Charles W.L. (2010) *Global Business Today*, McGraw-Hill: New York
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage: Beverly Hills, CA
- Hofstede, Geert. *Manual VSM 08*. <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08> (lest: 11.11.13)
- Hoppe, Michael H og Eckart, Regina. (2012) *Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study*. Nettside for: Center for Creative Leadership
<http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GLOBEStudy.pdf> (lest: 29.10.13)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- House, R.J., Dorfman, P.W., Javidan, M., Hanges, P.J., Sully de Luque, M.F. (2013) *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Inglehart, Ronald og Welzel, Chris. *The WVS Cultural Map of the World*. World Values Survey (WVS).
http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54 (lest 10.11.13)
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002). 2. Utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Kvebæk D (2009) *Det myndiggjorte mennesket*. Kompetanseunion: Lillestrøm

Lewis, Hilde Øvrebekk (2012) "850 statoilansatte jobber utenlands.", *Stavanger Aftenblad*, 20.juni 2013, <<http://www.aftenbladet.no/arbeidsliv/850-statoilansatte-jobber-utenlands-2991611.html#.UmUcchDIPMA>> (Lesedato: 21.10.13)

Lima Bru, June Kristine (2013). *Den norske ledelsesmodellen*. Lederne: Bryne

Lindholm, M. (2009) *Scandinavian management model makes good bottom lines*. Nettsiden: <https://www.mm.dk/scandinavian-management-model-makes-good-bottom-lines> (lest: 13.11.13)

Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355-388.

Livermore, David (2010). *Leading with cultural intelligence*. Amacom: New York

Livermore, David (2011). *The Cultural Intelligence difference*. Amacom: New York

Löfgren, K. (2013, May 19). *Qualitative analysis of interview data: A step-by-step guide* [Video file]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=DRL4PF2u9XA>

Malt, Ulrik. (2009, 13. februar). Selvfølelse. I Store medisinske leksikon. Hentet 13. februar 2014 fra <http://sml.snl.no/selvf%C3%B8lelse>.

Martinsen, Ø.L (red). (2009) *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag: Oslo

Martinsen, Øyvind L. (red.) (2010, 3.utg.) *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademiske: Oslo.

Matsumoto, D og Hwang, H.C. (2013) Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests. *I Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2013 44: 849, Tilgjengelig på nettsiden: <http://jcc.sagepub.com/content/44/6/849> (lest 18.09.2013)

Mendell, M.A., og Oddou, G. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business*, 21, 73-79.

Mendenhall, M. E., Oddou, G. R., Osland, J. S., Bird, A., & Maznevski, M. L. (Eds.). (2008). *Global leadership: Research, practice, and development*. Routledge: New York
Newstrom, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.

OECD-iLibrary: http://www.oecd-ilibrary.org/sites/soc_glance-2011-en/08/01/g8_co1-01.html?contentType=&itemId=/content/chapter/soc_glance-201126en&containerItemId=/content/serial/19991290&accessItemIds=/content/book/soc_glance-2011-en&mimeType=text/html (Lest: 13.01.14)

Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J., & Kumar, N. cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: the mediating role of adjustment. *International journal of Business and Society*, Vol 13, No. 1, 2012, side 19-32.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Sandal, Gro Mjeldheim (Red.) (2009), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Fagbokforlaget: Bergen.

Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., og Sivesind, K.H. (2004) *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change*. Edward Elgar, Northampton MA.

Silverman, David (2006) *Interpreting qualitative data (3rd. Edition)*. Sage, California

Strand, Torodd (2010, 2. utgave) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget: Bergen.

Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357-373.
The Hofstede Center. <http://geert-hofstede.com/index.php> (lest 10.11.13)

Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2006). 13 Expatriate adjustment and performance: a critical review. *Handbook of research in international human resource management*, 247.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey.

van Oudenhoven, J. P., & van der Zee, K. I. (2002). Predicting multicultural effectiveness of international students: The Multicultural Personality Questionnaire. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 679-694.

Warner-Søderholm, G. Was the Grass Trampled When the Two Elephants Fought? Measuring Societal Cultures: Project GLOBE vs. Hofstede. *Journal of International Doctoral Research*, Vol. 1., No. 1. (2006)?

Wikipedia, *Organizational culture*. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture (lest 11.11.13)

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations (7.th ed.)* Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Vedlegg 1: (House et al. 2013: 31)

Table 1.7 Ranking of Societal Clusters Using Absolute Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory (CLT) Scores

Charismatic/ Value-Based Leadership	Team-Oriented Leadership	Participative Leadership	Humane-Oriented Leadership	Autonomous Leadership	Self-Protective Leadership
<i>higher</i>	<i>higher</i>	<i>higher</i>	<i>higher</i>	<i>higher</i>	<i>higher</i>
Anglo L. America Southern Asia Germanic E. Nordic E.	L. America	Germanic E. Nordic E. Anglo	Southern Asia Sub-Saharan A. Anglo	E. Europe ¹ Germanic E. Confucian A. Southern Asia Nordic E.	Southern Asia Middle East Confucian A. E. Europe
Sub-Saharan A. L. Europe E. Europe Confucian A.	E. Europe Southern Asia Nordic E. Anglo L. Europe Sub-Saharan A. Germanic E. Confucian A.	L. America L. Europe Sub-Saharan A.	Confucian A. L. America Middle East E. Europe Germanic E.	Anglo Middle East L. Europe Sub-Saharan A. L. America	L. America Sub-Saharan A. L. Europe
Middle East	Middle East	E. Europe Southern Asia Confucian A. Middle East	L. Europe Nordic E.		Anglo Germanic E. Nordic E.
<i>lower</i>	<i>lower</i>	<i>lower</i>	<i>lower</i>	<i>lower</i>	<i>lower</i>
Charismatic/ Value-Based Leadership	Team-Oriented Leadership	Participative Leadership	Humane-Oriented Leadership	Autonomous Leadership	Self-Protective Leadership

Note: The placement of each societal cluster indicates the relative rank of this cluster compared with other clusters with regard to the size of the absolute scores on this dimension. For example, the Anglo cluster is the highest in rank for Charismatic/Value-Based leadership, indicating that this leader dimension had the highest score (absolute measure) compared with other clusters. Using the Tukey HSD (or honestly significant difference) analysis, clusters in the top band are significantly different from those in the bottom band. The clusters in the middle band are placed between these extremes for heuristic purposes. Societal clusters within each block are not significantly different from each other.

L. America = Latin America; Germanic E = Germanic Europe; Nordic E. = Nordic Europe; Sub-Saharan A. = Sub-Saharan Africa; L. Europe = Latin Europe; Eastern E. = Eastern Europe; Confucian A. = Confucian Asia;

¹Societal clusters in this column are ranked in order; however, there are no significant differences among them.

Vedlegg 2:

Intervjuguide:

1. Hva motiverte deg til å ta en jobb i utlandet? (Hva trigget deg til å reise?)
2. Hvordan vil du beskrive møtet med den nye kulturen? Forventinger, overrasket/som forventet, positiv opplevelse, frustrasjon??
3. Hvordan vil du beskrive de kulturelle forskjellene? Ser du noen likheter? Hvilke verdier ligger bak disse forskjellene?
4. Gir de kulturelle forskjellen spesielle utfordringer?
5. Er organisasjonskulturen og lederstilen på arbeidsplassen forskjellig fra det du er vant med fra Norge? Er det forskjell på hvordan dette fungerer på arbeidsplassen og den øvrige kulturen i landet? Kan man snakke om en egen bedriftskultur på tvers av landegrenser?
6. Hva ønsker du som nordmann å bidra med? Hva er positivt med den norske organisasjonskulturen og lederstilen? Ser du noen ulemper? Fungerer den «norske» måten eller må en justere måten å lede arbeidet på? (Angående: å gi ordre, tidsfrister, korrigere manglende kvalitet og arbeidsinnsats?)
7. Har du lært noe som du ønsker å ta med det tilbake til Norge angående organisasjonskultur og lederstil? Holdninger og verdier?
8. Hvordan kan man forberede seg til tjeneste i utlandet på best mulig måte? Har du noen anbefalinger? Hva kan Statoil som arbeidsgiver gjøre?
9. Hvordan vil du beskrive en person som er flink til å tilpasse seg og fungere godt i et internasjonalt miljø? Karakter, holdninger og verdier.
10. Har du hatt arbeidsoppdrag i flere land? Hvor mange år har du vært i de ulike land? Lærer du det lokale språket? Hva er arbeidsspråket?

Tilleggsspørsmål:

Hvordan bruker du fritiden?

Familiesituasjon. Er familien der en jobber? Er det skolebarn med ut?

Har du opplevd noen konflikt eller vært med i en eller annen form for forhandling?

Utfyllende spørsmål:

Hvordan foregår hverdagssamhandlingen mellom kolleger?

Maktdistanse. Hvordan kan man beskrive forholdet mellom overordnede og underordnede?