

BACHELOROPPGAVE

Emnekode: ØKO390

Navn: Per Olav Duesten

En studie av kultur og internasjonal ledelse.

Dato: 30.05.16

Totalt antall sider: 35



SAMTYKKE TIL BRUK AV PROSJEKT, KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Per Olav Duesten.

Norsk tittel: En studie av kultur og internasjonal ledelse.

Engelsk tittel: A study of culture and international management.

Studieprogram: Økonomi og Administrasjon.

Emnekode og navn: ØKO390 Bacheloroppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 30/05-16

Per Olav Duesten

Per Olav Duesten

Innhold

Forord	iii
Oppsummering	iv
Innledning.....	v
Problemstilling	1
Beskrivelse av teori	1
De ni kulturdimensjoner	2
Verdens kulturgrupper.....	3
Ledertyper	7
Universelle lederegenskaper	8
Avgrensning	10
Metode.....	11
Hva er metode?.....	11
Valg av metode.....	12
Datainnsamling.....	12
Datarelevans	13
Sammenligning/diskusjon Kultur.....	13
Usikkerhetsunnavikelse	15
Gruppekollektivism	17
Ledestil kollektivism/individualisme	20
Maktdistanse.....	21
Deltagende/karismatisk ledelse	23
Lønnsomhet	25
Fremtidige utviklingstrekk	26
Konklusjon	26
Kritikk	27
Bibliografi	28
Referanser.....	28

Forord

Denne bacheloren markerer slutten på min treårige utdanning innen økonomi og administrasjon her på det som før het Høyskolen i Nord-Trøndelag men nå heter universitetet i nord.

Temaet jeg har valgt og skrive om er kulturforskjeller mellom ulike land, og hvilke påvirkninger dette har på lederskap og hvordan man skal få til et best mulig samarbeid på tross av disse kulturelle forskjellene.

Dette har vært en spennende prosess som har pågått over de to siste semestrene og har krevd mye tid og innsats. Det har resultert i en større innsikt i temaet, noe som jeg tar med meg videre som verdifull læring.

Jeg vil videre rette en stor takk til min veileder Jan Ole Similä som har bistått med veiledning, gode samtaler og viktig hjelp når jeg har støtt på utfordringer.

Mai 2016

Per Olav Duesten

Oppsummering

I denne oppgaven har jeg sett på hva som er ulikt innen kultur og lederskap i ulike kulturer og hvilke effekter dette har på samarbeidet mellom de ulike kulturene. Dette har jeg sett på gjennom en sammenligning av hvor høyt de ulike landene som jeg har valgt meg ut scorer på de ni ulike kulturelle dimensjonene som defineres i GLOBE studien. Videre så har jeg sett på hvilke trekk som er spesielle i forhold til de ulike dimensjonene og hvordan man kan løse ulike problemer som kan oppstå når disse kulturene møtes. Dette har jeg prøvd å få frem ved å bruke et fiktiv møte mellom representanter fra disse kulturene, som skal få et samarbeid de imellom til å fungere på tross av store kulturforskjeller.

Det andre som er hovedtema i oppgaven er å se på hvilke ulike lederegenskaper som er ettertraktet og uønsket i de ulike kulturgruppene. Jeg har definert de ulike ledertypene og ulike trekk ved disse i teorikapittelet som handler om ledertyper. Det er så ved å se på de ulike ledertypene og hvilke av disse som er ettertraktet eller uønsket i de samfunnene som scorer ulikt på de ulike kulturelle dimensjonene.

Innledning

Flere studier av kultur og ledelse på temaet lederskap på kryss av ulike kulturer har vist at det er stor forskjell både blant ledere og ansatte i ulike kulturer vi har i verden. Verden blir stadig mindre på grunn av nye måter å kommunisere og reise på, dette fører til en økning i interaksjonen mellom ulike kulturgrupper. Dette medfører at det blir stadig viktigere å ha kunnskap og forståelse om ulike kulturer og hvordan man skal oppføre og uttrykke seg i forhold disse. Dette er en veldig viktig egenskap for dagens og fremtidens ledere i internasjonale selskaper, som jobber på det internasjonale markedet. Her vil en kyndig leder som har gode evner til å få mennesker fra ulike kulturer til å samarbeide å dra i samme retning være viktig, for å få til dette er det viktig å vite at det er ulike ledelsesteknikker som vil være motiverende for ansatte fra en kultur, men som vil virke mot sin hensikt i en gruppe fra en annen kultur. Det blir stadig færre selskaper som ikke har behov for å forholde seg til andre kulturer i dagens arbeidsliv. Derfor skal denne oppgaven rette seg mot internasjonal handel mellom firma fra ulike nasjoner og kulturelle grupper. Hvordan man skal forstå hverandre og få et samarbeid mellom ulike kulturgrupper til å fungere. Dette er et veldig viktig aspekt i dagens verden, hvor man kontinuerlig har interaksjon med mennesker fra hele verden. Videre i oppgaven så skal det belyses hvilke personlige trekk hos en leder som er ønsket i ulike deler av verden, og hvilke som ikke er ønsket. Skal også se på hva som definerer de ulike kulturgruppene i verden og hvilke måter man har til å få til et fungerende samarbeid mellom disse gruppene.

Problemstilling

Problemstilling: Hvilke ledelsestyper er ettertraktet i de ulike kulturene, og hva er grunnen til det? Det er stor forskjell i hvilke personlige egenskaper man ser etter i en leder i de ulike kulturene i verden, i denne oppgaven skal vi se på hvilke egenskaper hos en leder som er universelt positive eller negative, og hvilke som er kulturelt betinget og vil da variere fra kultur til kultur.

Hva er likhetene eller ulikhetene mellom ulike kulturer og hvordan skal man handle i møte med andre kulturer? Det vi her skal prøve å forstå er hvordan personer fra ulike kulturer skal klare å se at det er ulikheter mellom sin og andres kultur, men ikke bli stoppet av dette men vite hvordan man skal takle disse ulikhetene og få til et samarbeid på tross av dette. Vi skal også se på at det er en del likheter mellom de ulike kulturen. Disse likhetene og ulikhetene skal vi belyse gjennom og se på fiktive møter mellom representanter for de ulike kulturer, som skal prøve å samarbeide om og løse en utfordring eller et problem.

Beskrivelse av teori

Før vi går videre i oppgaven så er det viktig at vi definerer et par ord som det ofte kan bli litt misforståelser rundt, det første er ordet «Kultur». Dette ordet har ofte ulike betydninger for ulike grupper innenfor forskning. For det som skal diskuteres videre i denne oppgaven vil kultur blir tolket som «Kultur er verdier, tro, regler, symboler og tradisjoner som en gruppe har til felles. Det er disse fellestrekkene ved en gruppe som gjør den unik i forhold til andre grupper. Kultur er dynamisk å overførbar mellom ulike grupper. Vi kan si at kultur er måten en gruppe mennesker lever sine liv, i henhold til tradisjoner, skikker og verdier.» (Northouse, 2007)

Definisjon på Kultur: En felles forståelse gjennom praksis og verdier. Praksis er «slik ting alltid har blitt gjort her» og verdier er menneskeskapte og i dette tilfellet dømmende om «hvordan ting skulle vært gjort» (Robert J. House, 2004)

Definisjon på ledelse i forhold til GLOBE studien er: Lederskap er evnen til å motivere, påvirke og aktivere individer til og bidra til å oppnå målene til organisasjonen som de er en del av. (Robert J. House, 2004)

De ni kulturdimensjoner

I Globe studien som er hovedgrunnlaget for denne oppgaven både når det kommer til data og teori, brukes det ni ulike dimensjoner for å forklare kulturell variasjon: (Robert J. House, 2004) Opprinnelsen til disse dimensjonene kommer fra Hofstede, som definerte seks ulike dimensjoner (Hofstede, 2010) Forskerne bak GLOBE studien har da kommet frem til tre dimensjoner til som må være med for å få definert de ulike kultur gruppene på en god måte.

Vi starter med ytelsesorientering, som er den dimensjonen som beskriver et samfunn og organisasjoner som oppfordrer og belønner sine medlemmer til bedre innsats og perfektionisme. Ytelsesorientering har fokus på at de som er i denne gruppen skal sette seg høye mål og få belønning hvis de klarer å oppnå disse målene. Dette er et trekk som ofte går igjen i de mer individualistiske samfunn.

Selvsikkerhet referer til i hvilken grad mennesker i en kultur er bestemte, påståelige, konfronterende og aggressive i sine sosiale relasjoner. Selvsikkerhetskulturer er basert på at kulturer og samfunn oppmuntrer til aggressivitet, tøffhet og gjennomføringskraft. Land som har høy score på denne faktoren er ofte land som er involvert i internasjonale konflikter og uro.

Framtidsorientering beskriver i hvilken grad man i kulturen er opptatt av fremtidsrettede handlinger, som planlegging, investering og det å utsette nytelse imot å isteden få høyere nytelse på et senere tidspunkt. Mennesker som er del av en fremtidsorientert kultur forbereder seg heller for fremtiden enn å leve i nuet å være spontane. Her er det en høy andel som eksempelvis sparer til sine barn for å sikre deres fremtid istedenfor å bruke pengene på seg selv.

Menneskelig orientering refererer til hvor høyt en kultur verdsetter og belønner mennesker for å være rettferdige, generøse, omsorgsfulle, og rett å slett snille med hverandre. Et menneskelig orientert samfunn bryr seg om at det skal vises mye sensitivitet overfor andre, det skal gis sosial støtte, og de sosiale normer og verdier blir satt svært høyt.

Institusjonell kollektivism beskriver en kultur som oppfordrer til institusjonelle eller samfunnsmessige kollektive handlinger. Det handler om at man setter de samfunnsmessige målene høyere enn individuelle mål å prestasjoner. Dette er en attributt som er spesielt høyt verdsatt i konfusianske Asiatiske kulturer.

Gruppe kollektivism refererer til hvilken grad mennesker viser stolthet, lojalitet og samhold til sine grupper eller organisasjoner. Hvis et samfunn scorer høyt på denne kategorien så er folkene veldig hengivne til sine organisasjoner og familier. Man prioriterer her sine egne grupper før man tar hensyn til andre som ikke er med i disse gruppene, man passer først og fremst på sine egne.

Kjønnssegilitæritet måler i hvilken grad en kultur minimerer forskjellene på medlemmene basert på kjønn. I disse kulturene så er kompetanse viktigere enn hvilket kjønn man har. Kulturer som scorer høyt på denne dimensjonen er land som har mange yrkesaktive kvinner. Maktavstand er en dimensjon som refererer til hvor stor andel av en gruppe som forventer og aksepterer at makt ikke skal være fordelt jevnt i samfunnet. Dette er samfunn med stor forskjell mellom rike og fattige. Et kjennetegn for samfunn med høy maktavstand er at det er lite statlige ordninger som helsetjenester og offentlig finansierte skoler. Terskelen for å gå fra den fattige delen av disse samfunnene til den rike delen er høy.

Risikoaversjon er dimensjonen som viser til hvilken grad et samfunn forholder seg til etablerte sosiale normer, ritualer, og prosedyrer for å unngå usikkerhet. Man er opptatt av regler, lover og strukturer i disse samfunnene for å øke forutsigbarheten og gi mindre usikkerhet.

Verdens kulturgrupper

I GLOBE studien så deler de opp verden i 10 ulike grupper basert på de ulike kultur kategoriene. Dette gjorde de utfra en statistisk analyse av data som de har samlet inn fra de ulike landene som har deltatt i studien. Resultatene fra disse analysene viste at det var stor sammenheng mellom landene på hva de svarte om de ulike kulturvariasjonene, de landene som svarte relativt likt på disse spørsmålene ble så delt inn i grupper. Disse gruppene har fått navn etter hvor i verden hovedvekten av landene som er i de ulike gruppene befinner seg rent geografisk. De ti ulike gruppene er som følger:

Southern Aisa er Filipinene, Indonesia, Malaysia, India og Thailand. Her scores det høyt på menneskeligorientering og gruppekollektivism. Dette kan sies å være land som har en sterk familieloyalitet og som viser en stor bekymring for samfunnet sitt.

Latin America er Ecuador, El Salvador, Colombia, Bolivia, Brasil, Argentina, Costa Rica, Venezuela og Mexico. Her er man fokusert på gruppekollektivism, mens de scorer lavt på ytelsesorientering, framtidorientering, institusjonellkollektivism og usikkerhetsunnvikelse. Her er det familien som står i høysete og blir høyest verdsatt og beskyttet, mens de er mindre interessert i større grupper og institusjoner.

Nordisk Europa bestående av Danmark, Sverige og Finland har flere særegne karakteristikk. Vi kan nok anta at Norge også faller inn i denne kategorien, noe som er en forutsetning som er viktig for resten av oppgaven. De scorer høyt på framtidorientering, likestilling, institusjonellkollektivism og usikkerhetsunnvikelse og lavt på selvsikkerhet, gruppekollektivism, og maktdistanse. De nordiske folkene setter langsiktig suksess svært høyt, kvinner blir også høyt prioritert så det scores høyt på Kjønnsegelitet. Man identifiserer seg med store samfunn og mye mindre med små familiegrupper. Regler og normer blir verdsatt og konsistensitet er viktig. Selvsikkerhet er byttet ut med beskjedenhet og ømhet i kontakt mellom menneskene. Makt er fordelt veldig jevnt mellom mennesker fra alle samfunnslag, likhet mellom mennesker er høyt verdsatt i Norden.

Anglo inneholder land som Canada, USA, England, Den hvite delen av Sør Afrika, og New Zealand. De har alle til felles det Engelske språk, derfor navnet Anglo på denne gruppen. Disse landene scorer alle høyt på ytelsesorientering og lavt på gruppe kollektivism. Dette gir et bilde av at disse landene er veldig resultatorienterte men mindre tilknyttet sin familie eller lignende grupperinger enn andre land.

Germanske Europa er Østerrike, Nederland, Sveits og Tyskland. Her er det høyt fokus på ytelsesorientering, selvsikkerhet, framtidorientering, og usikkerhetsunnvikelse. De scorer lavt på den menneskelige orienteringen, institusjonell kollektivism og gruppekollektivism. Disse landene verdsetter konkurranse og aggressivitet høy, og de er mer resultat orienterte enn de mere menneskelig orienterte landene. Her planlegges det og investeres for fremtiden, og de bruker lover og regler for å få kontroll i samfunnene. I disse landene er mere individualistiske og har ikke mye fokus på grupper, dette fører til at de ikke har store sosiale grupper, men holder seg til små grupper av mennesker.

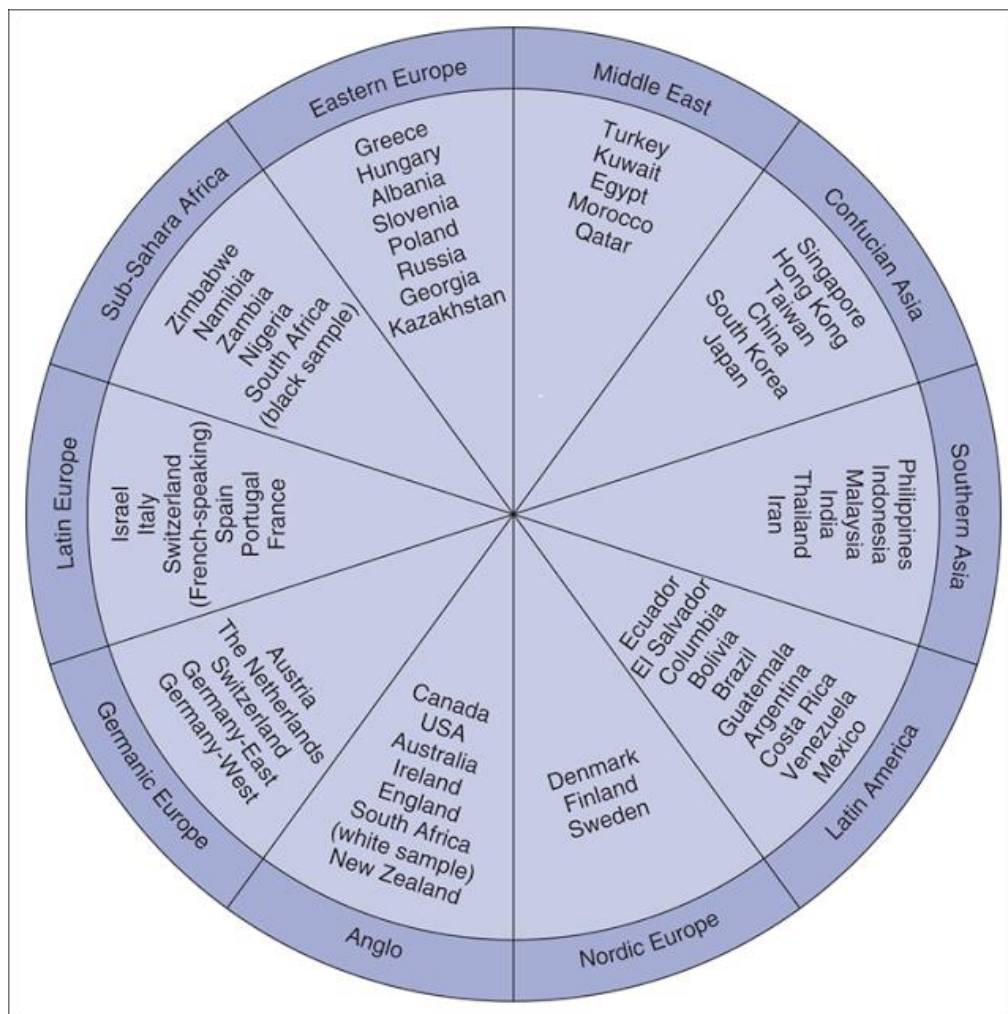
Latin Europe består av Frankrike, Portugal, Spania, Sveits (den fransktalende delen) Italia og Israel. Disse landene har veldig moderate og få høye resultater på de ulike dimensjonene, men de scorer lavt på menneskelig orientering, og institusjonell kollektivism. Når man ser på disse landene så viser det seg at de verdsetter individuelt selvstyre og mindre sosial kollektiv styring. Man blir oppfordret til å passe på seg selv å gå etter personlige mål fremfor samfunns mål.

Sub sahariske Afrika består av Zimbabwe, Namibia, Zambia, Nigeria og Sør Afrika (Den sorte delen av befolkningen) her scores det høyt på den humane orienteringen. De er generelt veldig bekymret og ømfintlige overfor hverandre i disse samfunnene. Familie og venner er viktigere enn deg selv. Man skal først oppnå de felles målene til gruppen sin før man går for personlige mål.

Øst Europa inneholder landene Hellas, Ungarn, Albania, Slovenia, Polen, Russland, Georgia og Kasakhstan. Her scorer landene høyt på selvsikkerhet, gruppekollektivism, og kjønnssegeliterisme, mens de scorer lavt på ytelsesorientering, framtidsorientering og usikkerhetsunnvikelse. Mennesker i disse kulturene har en tendens til å være støttende overfor sine medarbeidere, og de har mere likhet mellom kvinner og menn enn de fleste andre land. De er ofte ikke så opptatt av måloppnåelse, strategisk planlegging og ikke så nøye med at lover og regler må være på plass for å opprettholde ro og orden.

Midt Østen er gruppen som består av Qatar, Marokko, Egypt, Kuwait og Tyrkia, Her scores det høyt på gruppe kollektivism og lavt på framtidsorientering, likestilling og usikkerhetsunnvikelse. Tendensen er at det i disse samfunnene vises en stor stolthet over sine familier og organisasjoner. De er veldig dedikerte og lojale overfor sin familie og organisasjoner. Det er vanlig å behandle folk veldig ulikt utfra kjønn, og kvinner har en mye lavere status enn menn. Dette fører igjen til at det er veldig få kvinner i posisjoner med makt i disse samfunnene. I Midtøsten er ryddighet og konsistens ikke så viktig. De har fokus på spørsmål som har betydning for hva som skjer akkurat nå i motsetning til å prøve å kontrollere fremtidige hendelser.

Confucian Aisa er gruppen for landene Singapore, Hong Kong, Taiwan, Kina, Sør Korea og Japan. Her scorer man høyt på ytelsesorientering, institusjonell kollektivism og gruppe kollektivism. Disse landene er resultatdrevne, og de foretrekker at grupper jobber sammen fremfor at man har individuelle mål. Her er menneskene veldig lojale og vier seg til sin familie eller sin egen gruppe.



(Robert J. House, 2004)

I figuren over så ser man hvilke land som hører til i de ulike kultur gruppene.

Ledertyper

For å beskrive hvordan mennesker fra ulike kulturer ser på ledelse har de i GLOBE studien beskrevet seks ulike ledertyper som praktiseres rundt om i verden. Det er dette som kalles Implisitt lederskapsteori, «ifølge denne teorien så har alle individer egne overbevisninger, antagelser og tro på hva som skiller en leder fra en som følger, gode ledere fra dårlige ledere, effektive ledere fra ineffektive ledere og moralsk gode ledere fra umoralske ledere» (Robert J. House, 2004)

Den Karismatiske/verdi basert lederen har evnen til å inspirere, motivere samtidig som han/hun forventer høy effektivitet fra andre basert på fastsatte verdier som bedriften eller organisasjonen har. Denne måten å lede på inkluderer at man er visjonær, inspirerende, oppofrende, tillitsvekkende, besluttsom og resultatorientert.

Team-orienterte ledere vektlegger team-building og å ha et felles mål blant team medlemmene. Denne ledelsesstilen inkluderer at man er samarbeidsvillig, integrerende, diplomatisk, og god til å administrere og delegere oppgaver.

Deltagende ledere er de som er veldig involvert i beslutningstagningen på de fleste områdene som de har mulighet til å involvere seg. Ledere som er i denne kategorien er ikke autokrater men de vil ha diskusjon om de ulike avgjørelsene som skal tas. De tar så et valg utfra diskusjoner og ulike meninger fra andre.

Autonome eller selvstyrende ledere har en individuell stil, og forventer at de som skal ledes klarer og styre seg selv.

Humane ledelse er ledelse basert på å være støttende, omtenksum, medfølelse og generøs. Denne måten å lede på inkluderer at man er moderat å sensitiv i møte med andre mennesker.

Selvbeskyttende ledere er opptatt av å beskytte seg selv og sin egen gruppe. Attributter som disse ledere har er at de har en selvcentrert ledelsesstil, de er opptatt av egen status, konflikt søkende, opptatt av å ikke tape ansikt overfor andre og de har et høyt fokus på prosedyrer som skal følges.

Universelle lederegenskaper

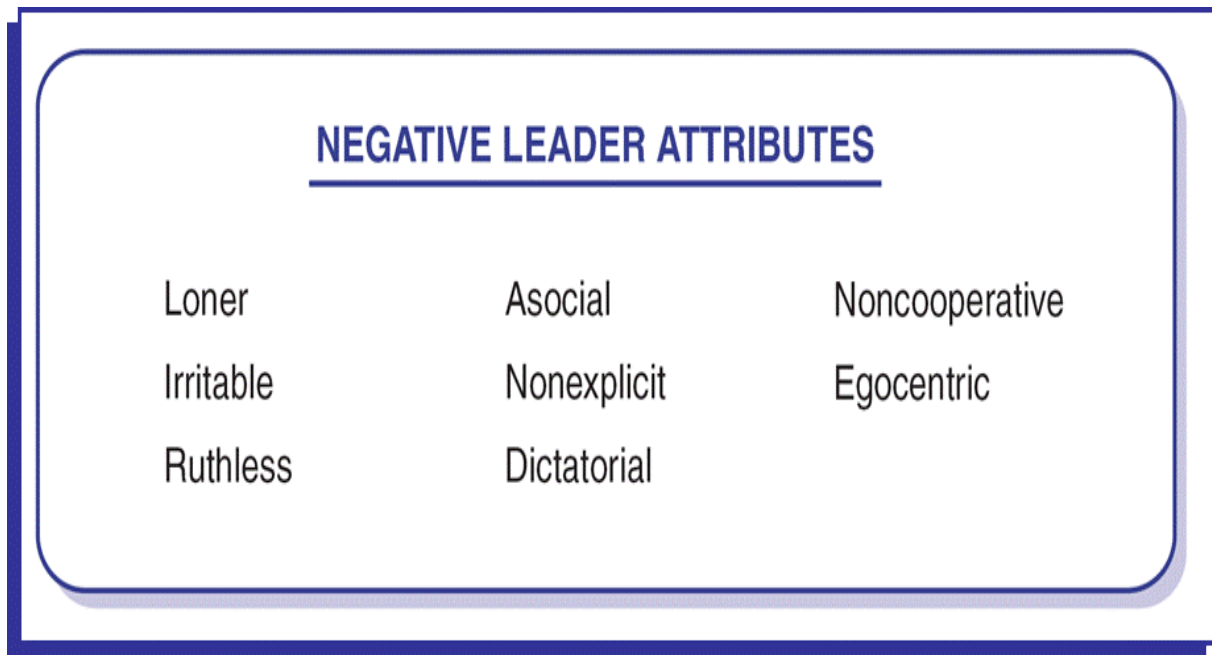
Det har utfra GLOBE prosjektet blitt funnet at det finnes en del personlighetstrekk og ferdigheter som er universelt ettertraktet hos ledere i alle de 62 landene som er med i GLOBE studien. Når de analyserte det respondentene svarte på spørsmål om hva som var en god leder, ble det identifisert 22 høyt verdsatte egenskaper som en virkelig god leder bør ha, uansett hvor i verden denne lederen befinner seg.



(Robert J. House, 2004)

I figuren over ser vi en liste over disse egenskapene som blir sett på som positive i alle kulturene, de universelt positive lederegenskapene.

Det ble også oppdaget det samme for negative egenskaper som en leder kan ha, som gjør en leder generelt lite effektiv å ettertraktet over hele verden. Det er åtte egenskaper som blir sett på som universelt negative for en leder og inneha.

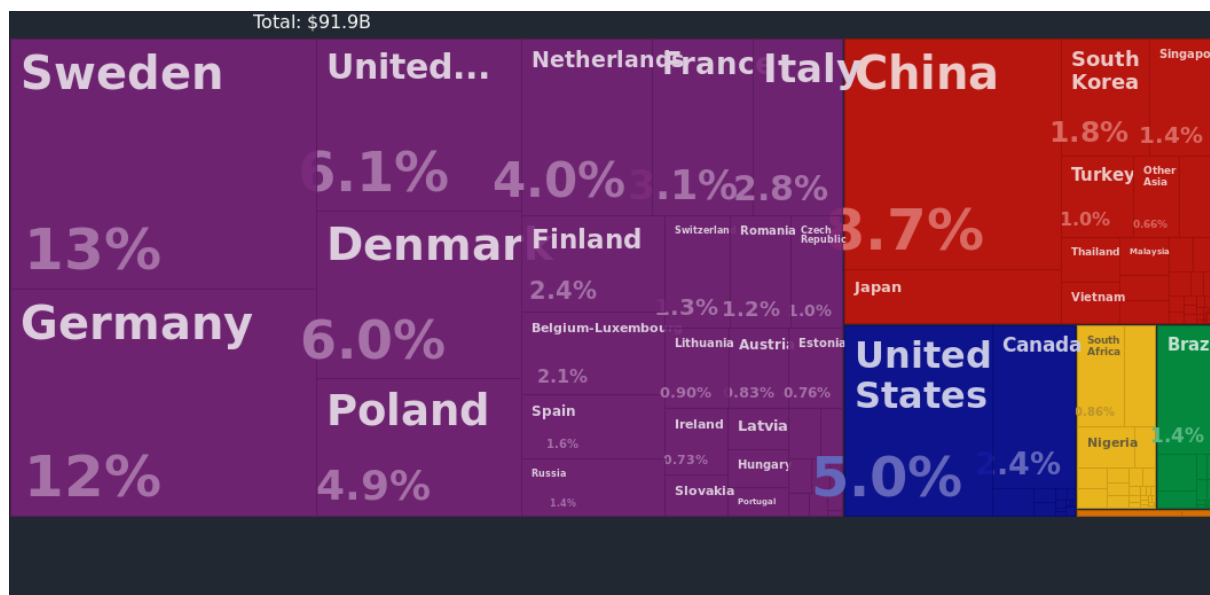


(Robert J. House, 2004)

Som man der i figuren over så er det disse åtte egenskapen som er negative for ledere i alle kulturene i verden.

Avgrensning

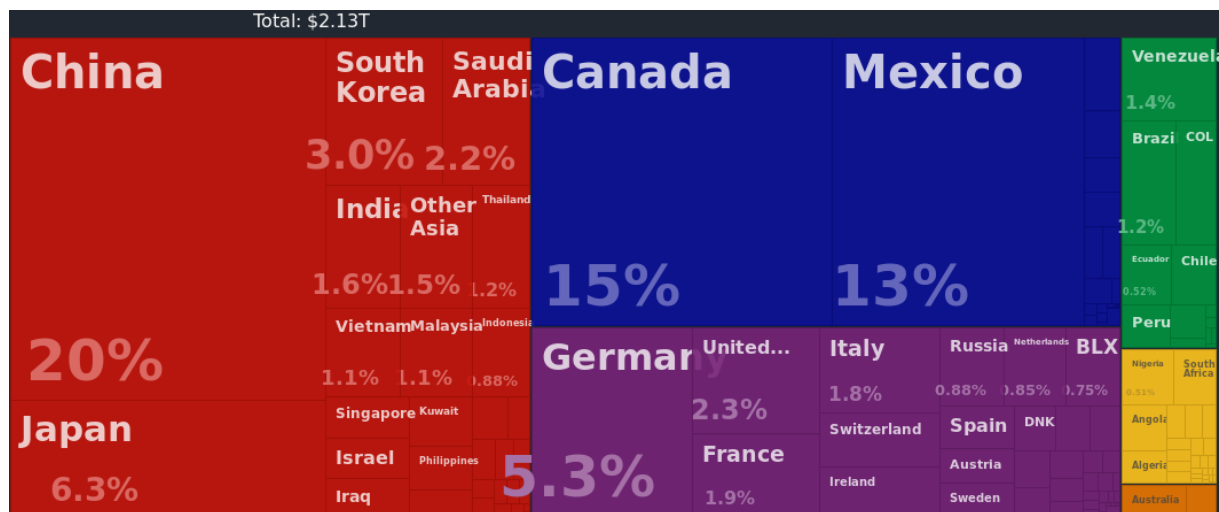
Siden dette er et så veldig omfattende tema så må det begrenses til bare å omhandle noen av alle gruppene av ulike kulturer. Det som er naturlig for meg da er å ta med den Nordiske kulturen som jeg er en del av å som jeg er vokst opp med. Med utgangspunkt i at jeg starter med Nordisk kultur så har jeg sett på <http://atlas.media.mit.edu/en> (Simoes, 2016) Dette er en side som omhandler den økonomiske kompleksiteten til ulike land i verden. Når vi ser på denne siden og starter med Norge, som vi tar med som en del av den Nordiske kulturen, selv om Norge ikke er med i GLOBE studien så antar vi at Norge er i samme kultur som de andre skandinaviske landene. Det som viser seg når vi ser på disse tallene er at det er Tyskland, England, Sverige, Kina og USA som er de største handelspartnerne til Norge



(Simoes, 2016)

Dette bruker jeg som grunnlag for å velge ut landene jeg skal fokusere på videre i oppgaven min. Jeg skal da ta med land fra ulike kulturgrupper, da velger jeg ut Kina siden dette er et land som vi i Norge importerer mye fra, og de er fra en ganske forskjellig kultur enn den Nordiske kulturen, de er del av den konfusianske Asiatiske kultur gruppen. Så tar jeg med Tyskland siden dette er den største handelspartneren på både import og eksport siden til alle Nordiske land foruten Finland som har en litt høyere handel med Russland. Tyskland skal da videre representere landene i den Germanske Europeiske kulturgruppen. Så skal det være med et land fra Anglo kulturen, her står valget mellom USA og England. USA blir valg på grunn av at de har et så ekstremt tett handelssamarbeid med Kina og at vi slik får knyttet alle kulturene sammen på en god måte. Det er et godt bilde på hvor viktig det er for oss i Norden å

forstå å innordne oss etter de kulturene som er i Tyskland, Kina og USA. Her ser vi også at det er veldig viktig for både Kina og USA og at de forstå hverandre, siden de er veldig viktige handelspartnere for hverandre, og samtidig har veldig ulike kulturer.



(Simoes, 2016) Her ser vi en oversikt over hvor USA importerte varene sine fra i 2013, dette bekrefter min teori om at det er viktig for USA og Kina og ha en god forståelse av hverandres kulturer, siden de har en så sammenknyttet økonomi.

Det er store forskjeller på hva som forventes i businessammenheng når man har interaksjoner med mennesker fra disse ulike kulturene. Dette kan vise seg å være veldig viktig i f.eks. en kontraktsforhandling, at man viser respekt for hvordan de utfører dette arbeidet i en annen kultur, dette kan være forskjellen på om man får den kontrakten og nye kontrakter i fremtiden eller om man blir kuttet ut som samarbeidspartner.

Metode

Hva er metode?

Metode er ulike fremgangsmåter og teknikker som brukes for å kunne besvare ulike vitenskapelige spørsmål og problemstillinger. Man har to hovedtyper som man skiller mellom i metodelære, dette er kvalitativ og kvantitativ. Hvis man skal studere eksempelvis hvor utbredt et bestemt fenomen eller tema er som også vil la seg tallfeste så er det nok mest hensynsmessig og passende og bruke en kvantitativ metode. Med denne metoden får man sett på temaet i form av tall og tabeller. Her må man ha med et relativt stort antall respondenter, og det blir ofte brukt spørreundersøkelser.

Hvis man heller vil studere et spesifikt tema i dybden, vil kvalitativ metode være det beste alternativet. Her trenger man ikke så mange respondenter, men man er mer fokusert på å få mye ut av hver enkelt deltager. Her er det da intervjuer og spørreskjema med åpne spørsmål som er den mest utbredte formen for datainnsamling. Dette fører da til at man blir sittende med store mengder tekst som må analyseres og tolkes slik at man kan drøfte utfra dette.

Valg av metode

Valg av problemstilling og fremgangsmåte er avgjørende for hvilken metode man velger. I denne oppgaven skal jeg analysere likheter og ulikheter i kulturer og ledelsespreferanser i ulike land verden over. Her blir metoden kvantitativ, og det skal brukes data som allerede er innsamlet og tilgjengelig.

Datainnsamling

Når man skal samle inn data så har man i hovedsak to valg, det primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som man selv samler inn og som man anvender direkte til det formålet de er hentet inn for.

Sekundærdata er data som allerede er samlet inn av andre til andre forholdsvis like formål. Det som er svakheten ved å bruke sekundærdata er at de kan inneholde feil som kan være vanskelige å oppdage, derfor er det viktig å være kritisk til hvilke kilder til sekundærdata man bruker.

Det er i denne oppgaven valgt å bruke sekundærdata fra GLOBE studien, siden dette er den største datakilden som finnes på temaet kultur, lederskap og organisasjoner. Det er valgt sekundærdata som grunnlag for oppgaven av den grunn at det er umulig for meg som enkeltperson og samle data som har noe relevans i forhold til en oppgave om dette temaet, på bakgrunn av at det da må spørres mennesker fra mange land rundt i verden fra ulike kulturer.

Det jeg har sett på er all data som er i GLOBE studien, så har jeg valgt meg ut fire land som jeg har valgt å fokusere på, dette fordi at det er så store mengder data så man må begrense mengden. Det ble så valgt ut enkelte av tallene fra mengden av data, som viser forskjellen mellom landene på ulike kulturelle og ledelses aspekter. Så

Datarelevans

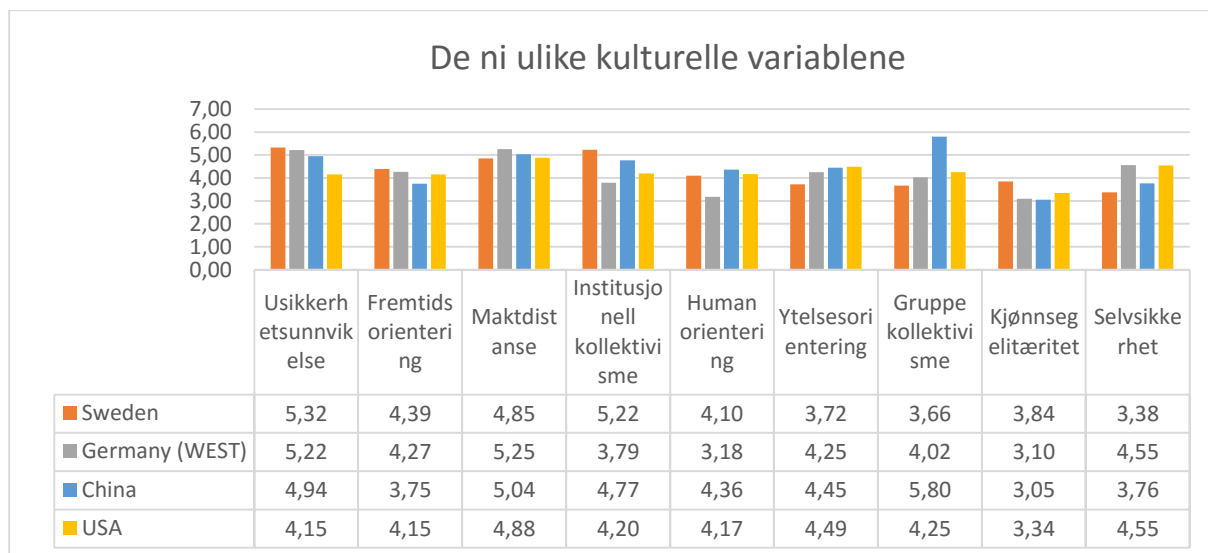
Her skal vi se på om dataen som er samlet inn er relevant i forhold til det de skal brukes til i denne oppgaven. Da må vi først se på hva som var motivet med å samle de inn. Det som var motivet med GLOBE studien var å få en større forståelse for hvordan kultur er relatert til sosial, organisasjonell og ledelses effektivitet.

De som har samlet inn dette datamaterialet er en stor gruppe forskere fra hele verden ledet av Robert J. House som var en meget anerkjent forsker på temaet om kultur og ledelse. Når det kommer til hvem som var oppdragsgiver for denne forskningen så var det først og fremst House som ville forske på temaet for å forstå hvordan ulike kulturelle grupper så på ledelse. Forskningen ble litt senere i prosessen støttet av U.S department of education (Robert J. House, 2004)

Dataen er samlet inn i perioden 1994-97 det er ikke den nyeste dataen men det er fremdeles den største datasamlingen på området. Dette mener jeg at gjør dette til en fremdeles relevant samling med data.

Sammenligning/diskusjon Kultur

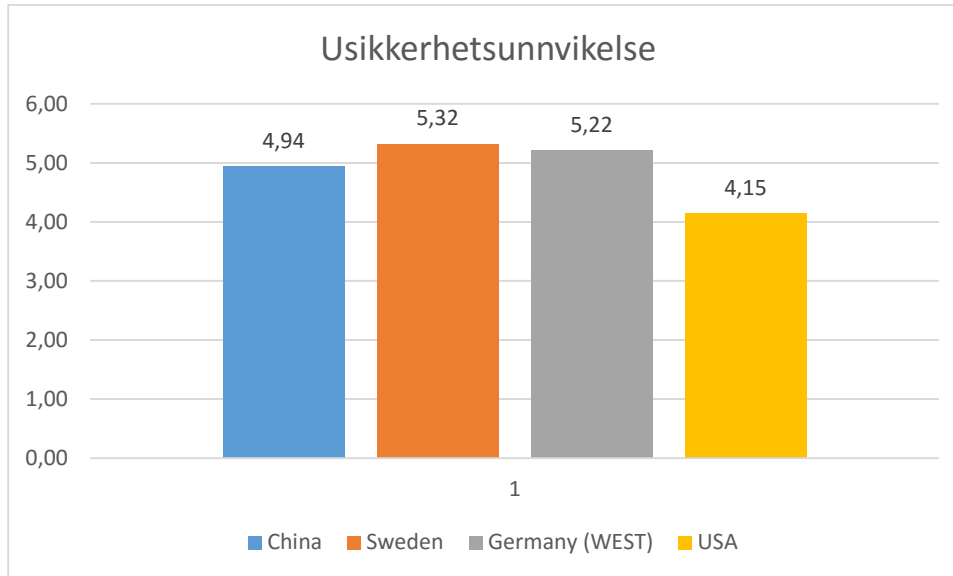
Her skal vi se på noen av ulikhetene mellom kulturene som er valgt. Diskusjonen vil bli at vi i en tenkt situasjon skal i et møte med representanter fra en bedrift fra et av de andre landene. Vi skal så se for oss hvilke problemer som kan oppstå på grunn av de kulturelle ulikhetene som eksisterer mellom representantene, så skal se på hvilke strategier man kan velge for å løse de kulturelle problemene som kan oppstå.



(Robert J. House, 2004)

I denne tabellen så ser vi en oversikt over hvor høyt de fire kulturene vi har med i denne oppgaven scorer på de ulike barometrene som måler de kulturelle ulikhetene mellom de ulike landene. Vi ser i denne figuren at det er store forskjeller mellom kulturene på enkelte av områdene. Det er disse områdene hvor de scorer ulikt som er de mest interessante for den videre drøftingen, dette fordi at det er her de største konfliktområdene ligger og mulighetene for at det vil bli uenigheter vil øke dess større forskjell det er mellom de ulike kulturene. Det vil også være store forskjeller på hvilke egenskaper en leder bør ha for å være en effektiv leder i de landene som scorer ulikt på disse kulturelle dimensjonene.

Usikkerhetsunnvikelse



(Robert J. House, 2004)

I figuren ser vi at USA og Sverige er de to landene som skiller seg ut i hver sin retning. USA som det landet som har lav usikkerhetsunnvikelse og Sverige som har høy score på denne kategorien. Dette valget gjøres siden det er forholdsvis likt mellom Kina, Sverige og Tyskland, men at jeg tar med Sverige siden det er den Nordiske kulturen. Når vi sier usikkerhetsunnvikelse så mener vi til hvilken grad en situasjon som er tvetydig, virker truende på individene i de ulike kulturene, i hvilken grad de foretrekker å ha regler og normer å forholde seg til og hvor høy usikkerhet som tolereres i et samfunn. De Kulturene som har høy usikkerhetsunnvikelse vil prøve å kontrollere fremtiden men de med lav usikkerhetsunnvikelse ikke vil dette, men heller bare akseptere at fremtiden ikke kan kontrolleres.

<i>Societies That Score Higher on Uncertainty Avoidance Tend to:</i>	<i>Societies That Score Lower on Uncertainty Avoidance Tend to:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Have a tendency toward formalizing their interactions with others • Document agreements in legal contracts • Be orderly, keeping meticulous records, documenting conclusions drawn in meetings • Rely on formalized policies and procedures, establishing and following rules, verifying communications in writing • Take more moderate calculated risks • Inhibit new product development but facilitate the implementation stage through risk aversion and tight controls • Show stronger resistance to change • Show stronger desire to establish rules allowing predictability of behavior • Show less tolerance for breaking rules 	<ul style="list-style-type: none"> • Have a tendency to be more informal in their interactions with others • Rely on the word of others they trust rather than contractual arrangements • Be less concerned with orderliness and the maintenance of records, often do not document the conclusions drawn in meetings • Rely on informal interactions and informal norms rather than formalized policies, procedures and rules • Be less calculating when taking risks • Facilitate the new product development especially in the initiation phase, through higher risk taking and minimal planning or controls • Show less resistance to change • Show less desire to establish rules to dictate behavior • Show more tolerance for breaking rules

(Robert J. House, 2004)

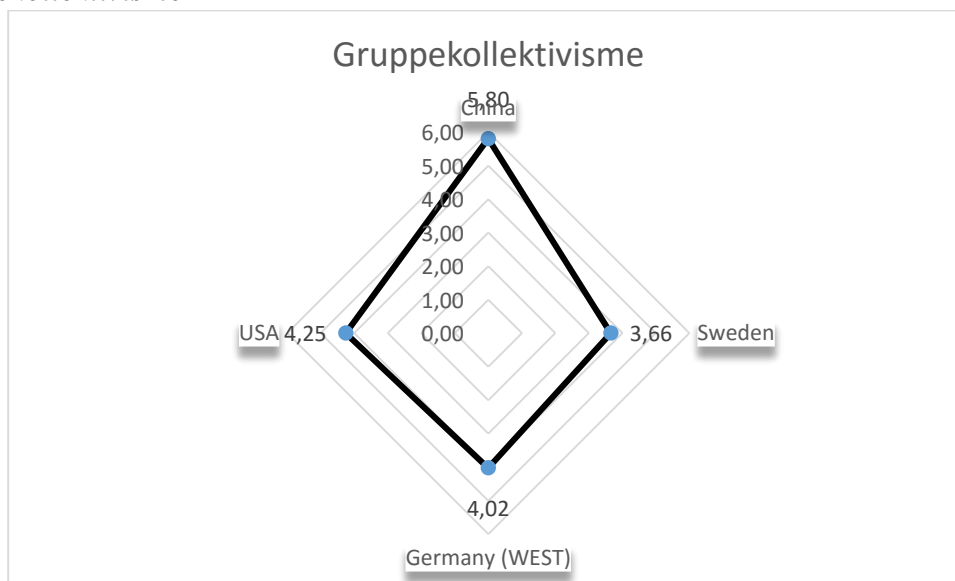
I figuren over ser man noen av de trekkene som er ulike i samfunn som scorer ulikt på usikkerhetsunnavikelse. Dette er en god pekepinn på hvilke forskjeller man må se på før man har et møte mellom de ulike variansene av usikkerhetsunnavikelse.

Når da representanter fra et Svensk og et Amerikansk selskap skal møtes så vil dette by på noe utfordringer, det vil være forskjell på en rekke områder. Det vil da muligens være slik at Svenskene vil planlegge nøyere før et slikt møte for å unngå usikkerhet, mens en Amerikaner som ikke har like høy usikkerhetsunnavikelse ikke vil ha like stort behov for å planlegge, og heller velge å ta ting litt som de kommer. Dette kan da føre til at de fra Sverige muligens vil se på Amerikaneren som litt useriøse, siden de ikke har alt planlagt og ikke er så bekymret for hva som vil skje i fremtiden. Dette kan da gjøre Svenskene usikre på om de føler det er sikkert nok å samarbeide. Dette kan unngås ved at begge partene setter seg inn i motpartens kultur å måte og behandle usikkerhet på. Hvis Amerikanerne hadde lest seg opp på at i Skandinavia så har vi høy usikkerhetsunnavikelse så kunne de ha satt seg ned å laget en plan for fremtiden eller en avtale som viser hva Svenskene kan forvente seg slik at de da vil føle seg tryggere. «Det er en vanlig tanke i land med høy usikkerhetsunnavikelse at planlegging er med på å kontrollere usikkerhet.» (Robert J. House, 2004)

Tillit er også et tema som vil være en forskjell på kulturer i hver sin ende av skalaen for usikkerhetsunnvikelse. Hvor de som har høy usikkerhetsunnvikelse vil ha lover og regler som gjør at ting er forutsigbart og trygt, dette fører da til at de har høy tillit til samfunn og organisasjoner. I kulturer som scorer lavt på denne, så vil det da være mindre tillit til samfunnet og organisasjonen generelt siden det finnes færre lover og regler. Her kan det være mulighet til komplikasjoner mellom partene som møtes. Her vil det være et problem med at Amerikanerne kan ha større problemer med å etablere tillit til den andre parten i et møte, dette må da svenskene ta innover seg som en del av sin strategi.

Det som er viktig når det er et møte mellom ulike grader av usikkerhetsunnvikelse er at begge parter tar seg tid til å vurdere hvordan de kan gjøre at dette samarbeidet skal fungere ved og gjøre noen strategiske valg basert på hvordan den andre parten kommer til å reagere basert på hva man vet om personer og bedrifter som har ulike nivå av usikkerhetsunnvikelse.

Gruppekollektivism



(Robert J. House, 2004)

Dette er den kategorien av de ni kulturelle dimensjonene hvor det er størst forskjell mellom landene som jeg har med i denne oppgaven. Dette er et område det kan oppstå problemer utfra at det er så store forskjeller mellom landene i hvilke praksiser som er i de ulike kulturene. Gruppekollektivism har noen kulturelle verdier som blir satt spesielt høyt i disse gruppene. Gruppene kan være familien, arbeidsplassen, staten, eller andre lignende institusjoner. De har veldig stor lojalitet overfor sine egne organisasjoner, de ønsker andre medlemmer av sine

grupper suksess og de ønsker at andre utenfor gruppen skal ha et positivt syn på gruppen. Vi ser at forskjellen mellom de skandinaviske landene her representert ved Sverige og de Konfusiansk Asiatiske landene som Kina representerer er veldig stor. Fra Sverige som scorer 3,66 til Kina som scorer 5,80 poeng av 7 mulige på GLOBE studien. Sverige scorer 3.lavest av de 62 landene som er med i GLOBE studien, Kina på den andre siden har den 9.ende høyeste scoren med sine 5,80 poeng. Sverige kan kategoriseres som et meget individualistisk samfunn. (Robert J. House, 2004)

<i>Organizations That Score High on Collectivism</i>	<i>Organizations That Score High on Individualism</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Members assume that they are highly interdependent with the organization and believe it is important to make personal sacrifices to fulfill their organizational obligations • Employees tend to develop long-term relationship with employers from recruitment to retirement • Organizations take responsibility for employee welfare • Important decisions tend to be made by groups • Selection can focus on relational attributes of employees • Jobs are designed in groups to maximize the social and technical aspects of the job • Training is emphasized more than selection • Compensation and promotions are based on what is equitable for the group and on considerations of seniority and personal needs • Motivation is socially oriented, and is based on the need to fulfill duties and obligations and to contribute to the group • Organizational commitment is based on expectations of loyalty and in-group attitudes • Prosocial behaviors, or organizational citizenship behaviors, are more common • Avoidant, obliging, compromising, and accommodating conflict resolution tactics are preferred • Accountability for organizational successes and failures rests with groups 	<ul style="list-style-type: none"> • Members assume that they are independent of the organization and believe it is important to bring their unique skills and abilities to the organization • Employees develop short-term relationships, and change companies at their own discretion • Organizations are primarily interested in the work that employees perform and not their personal or family welfare • Important decisions tend to be made by individuals • Selection focuses primarily on employees' knowledge, skills, and abilities • Jobs are designed individually to maximize autonomy • Selection is emphasized more than training • Compensation and promotions are based on an equity model, in which an individual is rewarded in direct relationship to his or her contribution to task success • Motivation is individually oriented and is based on individual interests, needs, and capacities • Organizational commitment is based on individuals' rational calculations of costs and benefits • Prosocial behaviors, or organizational citizenship behaviors, are less common • Direct and solution-oriented conflict resolution tactics are preferred • Accountability for organizational successes and failures rests with individuals

(Robert J. House, 2004)

I tabellen ser vi forskjellene mellom kollektivistiske og individualistiske kultur, her ser vi en

del hovedpunkter hvor kulturene er ulike. Det er disse punktene som vil være spesielt viktige når man skal ha et møte mellom disse kulturene og få til en felles samhandling.

Hvis vi har et fiktivt møte mellom representanter fra Kina og Sverige hvor en stor kontrakt skal slutt forhandles kan det da være at representantene fra Kina kommer i en stor gruppe siden det er vanlig at viktige beslutninger tas av grupper, i motsetning til representantene fra Sverige som godt mulig kan komme alene eller i en veldig liten gruppe. Det er fra Svenskenes side ikke så viktig hvem som er der fra den andre parten for å signere eller forhandle frem denne avtalen, såfremt de som er der har fullmakt til å signere å forhandle. Fra Kinesisk side er viktig at det er de samme personene de har forhandlet med tidligere, siden det er viktig i deres kultur å utvikle langsiktige personlige relasjoner fra start til slutt på et prosjekt eller samarbeid. Hvis man da som representant for den svenske gruppen, ikke har tatt hensyn til dette, og når kontrakten skal underskrives er ikke den som har vært med å forhandlet frem denne avtalen ved tidligere møter mellom partene tilstede, kan dette vise seg å bli kritisk for om det blir noe avtale eller ikke. Dette på grunn av at de kollektivistiske landene legger veldig mye vekt på personlige forhold, mens individualistiske land legger mer vekt på kortvarige relasjoner hvor det ikke er så viktig med de personlige båndene mellom partene i en forhandling. Det er lett for individualistiske bedrifter, og glemme dette å isteden bare sende den personen som skal signere avtalen til møtet, mange problemer kan unngås bare ved å sende den eller de personene som har utformet avtalen i samhandling med de Kinesiske representantene. Hvis vi sier at dette er snakk om en sammenslåing mellom de to bedriftene som er representert så har det nok vært et viktig poeng, spesielt fra Kinesisk side om hvordan de som er ansatte hos de skal bli tatt vare på etter sammenslåingen. Dette er et veldig viktig poeng for de som kommer fra kollektivistiske kulturer, hvor det er vanlig at det er bedriftene som tar ansvar for alle velferdsordningene for de ansatte. Men i den individualistiske kulturen som er i Skandinavia så er bedriftene først og fremst interessert i hvilken jobb de ansatte kan gjøre for bedriften og ikke så interessert i deres personlige velferd.

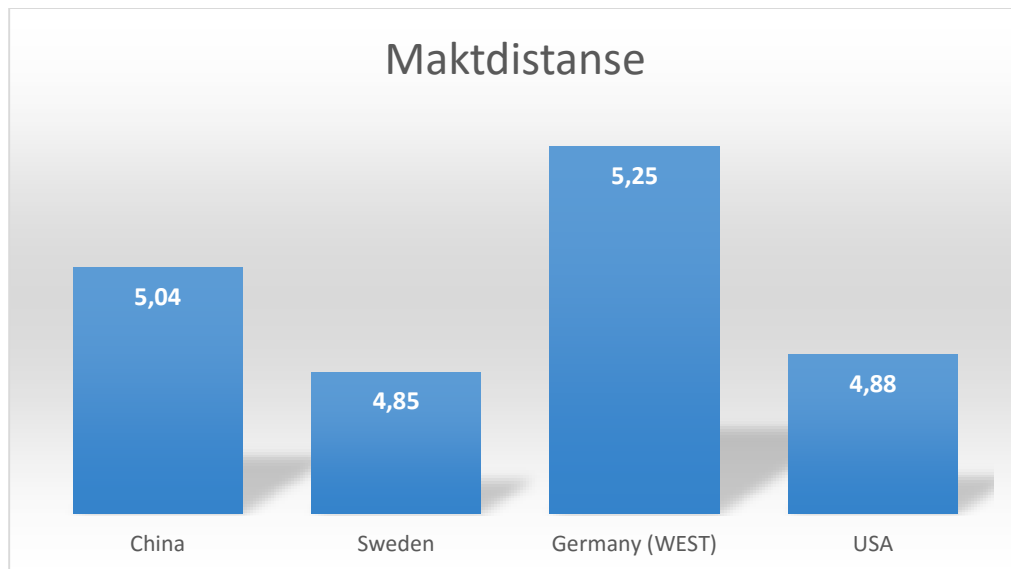
Det er også veldig ulike måter å løse konflikter eller uenigheter i de ulike kulturene. I det kollektive Kina vil det å ha en unnvikende holdning til konflikter og søke å inngå kompromisser være den foretrukne måten å løse problemer på. Man er i den individualistiske Skandinaviske kulturen mer direkte og løsningsorientert i sin fremtreden.

Ledestil kollektivism/individualisme

Det er stor forskjell på hva som er sett på som viktige faktorer hos en god leder og hvordan man foretrekker og lede eller bli ledet i disse kulturene. I kollektivistiske land som Kina så ser man at effektivledelse går ut på at man har et fast system som de ansatte skal følge og at de som leder er varme og tar vare på de som gjør jobben sin som de skal sett fra lederens ståsted. Mens det i det individualistiske Sverige er mye mindre faste rammer og system som må følges, og at lederne er mer direkte og forventer at når de gir en oppgave til noen så skal de klare og løse denne uten at de har et fastsatt system som se kan følge.

Noe av det som blir satt høyest hos ledere i de kollektivistiske landene er og opprettholde å utvikle gruppesamholdet. Dette er særdeles viktig i disse kulturene på grunn av at det aller meste som blir gjort vil være en eller annen form for gruppearbeid, det er svært sjelden at man ser noen i disse kulturene som jobber individuelt uten noe innblanding fra andre. Man ser stort sett alltid at man er flere om jobben, eller at de som har utført en jobb får noen til å se på eller kontrollere jobben de har gjort. Dette har en sammenheng med at de har et stort fokus på dette med å redde ansikt i kollektivistiske kulturer. Det at andre da har sett over hva man har gjort gir da en sikkerhet mot dette ved at man da har en mindre risiko for å levere en ferdig jobb som inneholder feil, samtidig som det er en større enhet som får skylden hvis noe som har gått galt. Dette er også en stor forskjell fra individualistiske kulturer, hvor man ikke har det samme fokuset på gruppesamhold i samme grad. Dette kommer nok av at man i disse kulturene har en annen måte og gjøre ting på, hvor ofte en eller en liten gruppe får ansvaret for å løse et oppdrag. De har da ikke den samme graden av behov for å inkludere andre ved at de trenger noen til å kontrollere jobben de har gjort. Man stoler mer på sin egen bedømmelse av hva man har gjort i individualistiske kulturer, dette har nok en sammenheng med at man ikke har det samme behovet for å redde ansikt, noe som er meget viktig i de kollektivistiske kulturene.

Maktdistanse



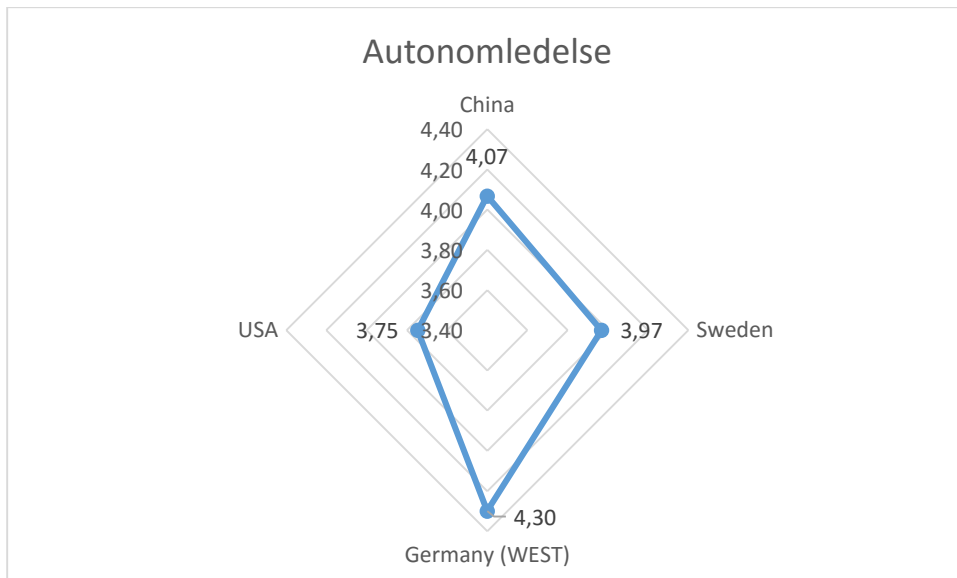
(Robert J. House, 2004)

Dette er en dimensjon hvor vi også ser at vi har forskjeller mellom landene som er valgt, her ser vi at det er Tyskland som er landet som har størst maktdistanse i sin kultur, mens USA og Sverige er de med minst maktdistanse. Maktdistansen i et samfunn øker dess større den sosiale forskjellen mellom innbyggerne er, sosiale forskjeller baserer man ulikhetene i ressurser som penger, utdanning og politisk innflytelse. Dette betyr at det er i Tyskland man i størst grad har forskjeller i disse ressursene og aksepterer at det er forskjell på hvor stor bestemmelsesrett personer fra ulike samfunnslag har utfra at de scorer høyes på maktdistanse.

Her skal det tas en sammenligning av to samfunn med ulik score på maktdistanse, her representert ved USA og Tyskland. I samfunn hvor det er høy maktdistanse så er det svært sjelden man opplever at noen sier imot noe som man får beskjed av fra noen som er høyere opp på rangstigen, men i USA så vil man oftere oppleve at en ansatt som får beskjed om å gjøre en bestemt oppgave av en sjef kan følge opp med et spørsmål som for eksempel: hvorfor det? Dette ville blitt sett på som svært respektløst i den Tyske kulturen. Andre ting som viser forskjeller på maktforskjell er at man i land med høy maktdistanse har en veldig formell tone når man skal tiltale personer som er fra en annen sosial klasse enn deg, dette er da veldig mye mindre utbredt i samfunn hvor maktdistansen er lavere.

Når vi ser på hva som er den største forskjellen på hvilke ledelsesstiler som blir brukt i de ulike kulturene er det autonomledelse som er den største forskjellen, denne kategorien av

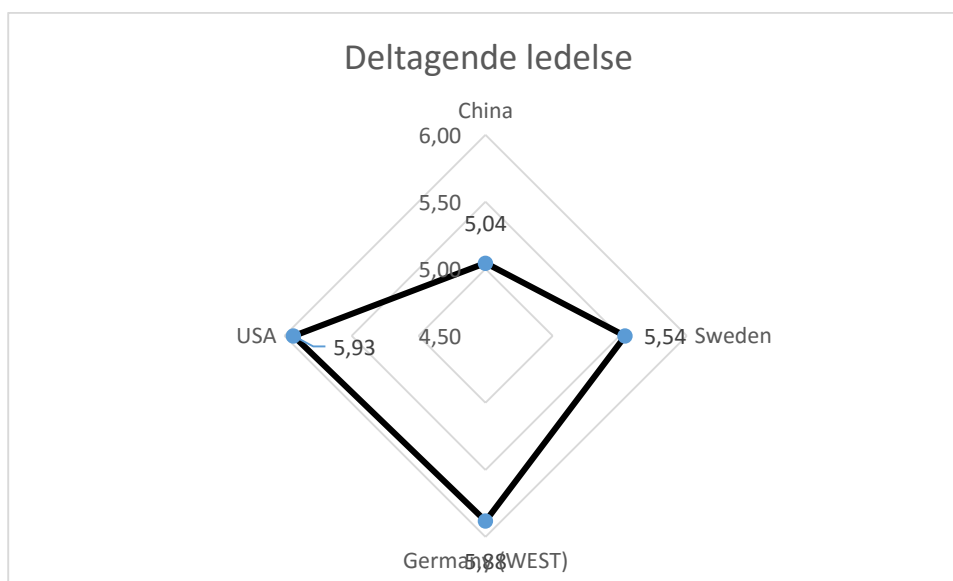
ledelse har ifølge dataen som kommer fram av GLOBE studien en høy signifikant sammenheng (Robert J. House, 2004) noe som kan ses for de fire landene som vi har valgt ut i figuren under, hvor vi ser at landene som i figuren over om maktdistanse scoret høyt, også scorer høy i figuren hvor vi har satt in resultatene fra autonomledelse.



(Robert J. House, 2004)

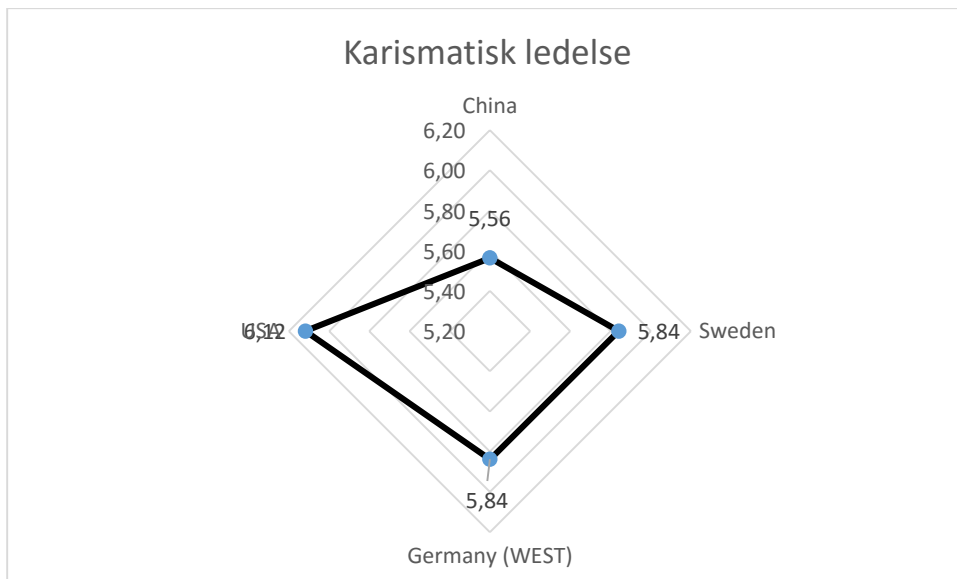
Vi ser da at i land som scorer høyt på maktdistanse har en veldig autonom ledelsesstil, noe som betyr at det i de landene er ledere som er direkte i sine krav til sine ansatte, setter seg selv over de ansatte i det interne hierarkiet i bedriften, gir lite rom for medbestemmelse for de ansatte, det forventes bare at man gjør som man får beskjed om å ikke stiller spørsmål om hvorfor.

Deltagende/karismatisk ledelse



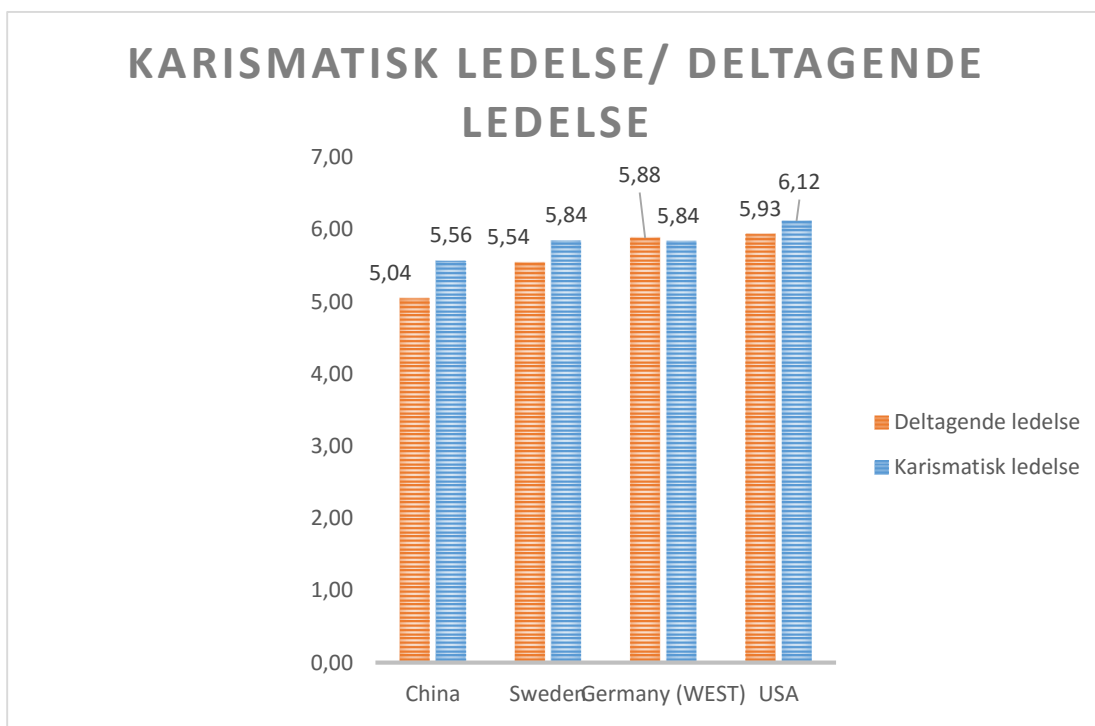
(Robert J. House, 2004)

Her ser vi hvordan de fire ulike kulturene ser på deltagende ledelse, der ser vi at den Konfuseriske Asiatiske kulturen skiller seg kraftig ut ved at der blir deltagende ledelse satt mindre pris på enn i de tre andre kulturene. Her kan vi se for oss at hvis man som leder kommer fra en av de tre andre kulturene vi ser på, så må man ta innover seg at hvis man skal lede noen fra den Konfuseriske Asiatiske så må man tilpasse seg deres forventninger til hvor mye en leder skal være deltagende. De vil ikke være vant fra sin egen kultur til at ledere diskuterer med sine ansatte og så tar et valg utfra dette. Derfor vil det muligens oppstå problemer, ved at de eksempelvis ikke kommer til å bidra i diskusjoner hvor en leder er involvert, siden dette i deres kultur ikke aksepteres på samme nivå.



(Robert J. House, 2004)

Her kan vi se at det er en sammenheng mellom hvor deltagende man i ulike kulturer ønsker at en leder skal være og hvor høyt karismatiske ledere settes. Dette kan nok ha en sammenheng med at hvis du skal ha en leder som skal involvere seg mye med de andre ansatte så må denne lederen være kapabel til å få formidlet sine ideer og visjoner og verbalt, rett og slett selge inn sine poenger. Dette vil ikke være en like viktig attributt i de konfusisk Asiatiske landene siden de der ikke har en så deltagende stil i sin ledelse.



(Robert J. House, 2004)

(Robert

I figuren over så ser man sammenhengen godt, der vi ser at hvis man har høy deltagende ledelse så vil en karismatisk ledestil være enda høyere ettertraktet.

Lønnsomhet

Lønnsomheten ved og ta hensyn til kulturelle ulikheter og måter å lede på kan være høy, men er som regel vanskelig å måle. Dette siden det ofte er snakk om kontakt mellom mennesker man prøver å få til å gå så smidig som mulig, noe som gir gevinst ved at kommunikasjonen og samarbeidet går hurtig og effektivt. Dette er da veldig lønnsomt, men kan som sagt tidligere være vanskelig å måle. Det er ikke lett å finne en kostnadsdriver som man ser er koblet opp mot noe av dette, hvor man kan se på reduksjon i kostnader ved å studere fremmede kulturer man samarbeider med.

Det vil være lønnsomt å ha en effektiv og god måte og gjennomføre forhandlinger og avtaler med personer eller bedrifter fra andre kulturer. For det første spares tid ved at man er forberedt på hvilken kultur man skal møte og legger opp en strategi etter dette, slik at man slipper unødvendige misforståelser og i ekstreme tilfeller brudd i samtalene.

Det samme gjelder inntektssiden, det er vanskelig å finne et eksakt sted i resultatene som er direkte linket til den kulturelle ledelse

Ulikheter mellom mennesker som samarbeider fører til et mangfold. Mangfold når vi snakker om arbeidslivet er den samlede mengden ulikheter innenfor en sosial enhet, for eksempel en bedrift. (Alison M Konrad, 2006) Hvordan man skal kunne bruke mangfold positivt er en stor utfordring for ledere hvor det eksisterer mangfold. Det er vanskelig å måle om mangfold lønner seg, siden det er ulike effekter og resultater av ulikt mangfold. De interne mangfolds effektene som gir positiv effekter er bedre problemløsning, økt kreativitet og større fleksibilitet. De eksterne effektene av mangfold er bedre omdømme, flere å rekruttere nye ansatte fra, lojale kunder, bredere markedsforståelse, bedre produktutvikling. Det er disse effektene som lønnsomheten av mangfold kan måles opp imot.

Fremtidige utviklingstrekk

Det forskes mye på dette temaet nå, dette kan nok være på grunn av at det fremdeles er en økning i globalisering. Det er mange ledere i internasjonale bedrifter som har bruk for informasjonen denne forskningen finner for å utvikle seg selv videre som ledere, derfor er dette et viktig forskningsområde. Når man sier at det forskes mye på dette feltet så kan man se på antall forskningsartikler som er publisert om temaet internasjonalt management de siste årene.

Det som er en utvikling i denne retningen er at flere ledere ser nytte av å ha kjennskap til hvordan man skal lede bedrifter som er globalt baserte. Dette blir stadig viktigere når man ser at stadig flere bedrifter konkurrerer på det internasjonale markedet. Dette er også en grunn til at man nok kommer til å se en stadig økende mengde forskning på dette temaet også fremover i tid.

Konklusjon

Det som kommer frem når vi ser på et samarbeid mellom representanter fra ulike kulturer er at det er store kulturelle forskjeller og disse forskjellen kan skape store problemer for et samarbeid. Her har jeg lagt frem noen typiske problemer som oppstår i disse møtene, og mulige løsninger på dette. Det som ofte er den eneste løsningen for å få et samarbeid mellom to ulike kulturer til å fungere er at begge partene har gjort gode forberedelser i forkant av et møte, og har laget seg en strategi for hvordan man skal løse de problemene som man tror kan komme. Det er viktig og være villig til å yte litt ekstra fra begge parter som skal samarbeid når det kommer til de temaene man er uenige om, at rett og slett begge parter ser at de muligens må endre seg for å nærme seg måten den andre parten i et samarbeid gjør sine ting på. For å komme frem til en løsning som begge parter synes er akseptabel så er det viktigste at begge parter har en god strategi og er villige til å være fleksible i forhold til det å tilpasse seg den andre parten.

Så har jeg sett på hvilke ulike ledertyper som er ettertraktet eller uønsket i de ulike kulturene. Det vi så har sett på er hvilke lederegenskaper som er ønsket eller uønsket hos lederne i de ulike kulturene. Det jeg så har sett på er hvilke egenskaper som er universelt ettertraktet og uønsket, så har jeg videre sett på hvilke egenskaper som er høyt ettertraktet i kulturer som scorer høyt på ulike kulturelle dimensjoner. Det som går igjen er at man ser det er forholdsvis små forskjeller på hvilke egenskaper som er ettertraktet hos de ulike kulturene, det er noen egenskaper som går igjen som ønsket hos de fleste kulturene, dette er karisma som handler om at man skal være omgjengelig, engasjerende og ha en evne til å motivere de ansatte. Det er også viktig at man har en evne til å se hvordan ulike mennesker fra ulike kulturer må ledes for at de skal klare å yte sitt beste.

Kritikk

Det som er problematisk med en oppgave som denne er at det er et veldig stort tema, så det er vanskelig å gå nok i dybden på temaet. Så jeg burde nok muligens ha jobbet enda mer med avgrensningen min slik at man kunne ha gått litt mer i dybden på noen tema og fått en mer grundig gjennomgang av disse.

Bibliografi

- Alison M Konrad, P. P. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organisations - Software of the Mind*. Geert Hofstede BV.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. Teller Roads: Sage Publications, Inc.
- Robert J. House, P. J. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Simoës, A. (2016, April 10). *The Observatory of Economic Complexity*. Hentet fra <http://atlas.media.mit.edu/en/>: <http://atlas.media.mit.edu/en/>

Referanser

- Alison M Konrad, P. P. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organisations - Software of the Mind*. Geert Hofstede BV.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. Teller Roads: Sage Publications, Inc.
- Robert J. House, P. J. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Simoës, A. (2016, April 10). *The Observatory of Economic Complexity*. Hentet fra <http://atlas.media.mit.edu/en/>: <http://atlas.media.mit.edu/en/>

