

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidatnummer: 62 og 19

Samisk og norsk ledelse - hvilken rolle spiller kulturen?

En analyse av kulturelle forutsetninger for ledelse ved hjelp av Hofstedes Values Survey Model (2013)

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 117(inkl. vedlegg)

Forord

Mållinjen er passert og vi synes vi gjorde det i fin stil, til tross for covid-19, noen opp og nedturer underveis og til tider krevende jobber i tillegg til studier.

Vi runder dermed av med en masteroppgave hvor vi ser på samisk og norsk ledelse og kultur. Et spennende prosjekt som har gitt oss mye læring, ikke bare innenfor metode men også ny innsikt i samisk og norsk ledelse i et kulturelt perspektiv.

Takk til forvaltningskommunene som ga oss noen minutter av deres ansattes tid slik at de fikk deltatt i undersøkelsen.

Vi takker også KS som synes prosjektet var spennende og ga oss stipend og en mulighet til å få komme presentere prosjektet for ansatte ved KS. En nyttig og artig erfaring.

Takk til veileder Jan-Oddvar Sørnes for kunnskapsrik og positiv feedback og ofte hørt «peis på!»

Vi må også gi en takk til co-veileder Bjørn Willy Åmo som dyttet oss opp en til tider bratt læringskurve innenfor statistikkens verden.

Professor Gerard Hendrik «Geert» Hofstede har vært svært viktig for oss i denne studien. Både som inspirasjonskilde og forfatter av sentrale teorier vi har brukt vårt arbeid. Hofstede døde 12. februar i år.

Namsos, 25.05.2020

Roger N. Sæthre & Bente K. Duun

Sammendrag

Etter mange år som ledere i forskjellige sammenhenger hadde vi gjort oss personlige erfaringer på tilsynelatende forskjeller i betingelser for ledelse i kommunale enheter bestående av hovedsakelig samiske medarbeidere, og kommunale enheter bestående av hovedsakelig medarbeidere fra norske samfunn.

På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

Er det kulturelt betingede forutsetninger for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn?

Problemstillingen angir rammer for en komparativ studie – der vi forsøker å finne og sette opp målbare verdier som skal representere deler av det vi mener kan være kulturelle forutsetninger for ledelse. Vi ønsker i oppgaven å se om vi kan finne forskjeller i disse verdiene – og vurdere betydningen av disse opp mot sentrale elementer i vår valgte metode – og i lys av allerede eksisterende beskrivelser av norsk og samisk ledelse.

Formålet er å se om vi kan avdekke eventuelle forskjeller – beskrive disse på et faglig grunnlag – og se om disse kan ha betydning for ledelse.

For å avgrense og forsøke å være presise og sammenhengende i vårt arbeid er det gjort beskrivelser og avgrensninger på viktige elementer med historisk bakgrunn, kontekst og tidligere forskning.

I teoridelen klargjør vi det kulturelle perspektivet vi har med oss, og bruker mye tid på å formulere og klargjøre det vi mener er hensiktsmessig og grunnleggende ledelsesteori. Både norsk ledelse og samisk ledelse har nødvendigvis fått egne utredninger i denne sammenhengen. Og vi forsøker å finne tilstrekkelige og faglig funderte karakteristiske trekk ved disse.

Vi presenterer videre det vi anser er nødvendige innsikter i krysskulturell forskning – og klargjør vårt faglige og teoretiske ståsted. Hoveddelen av vårt arbeid er knyttet til den anerkjente Geert Hofstedes studier av nasjonale og regionale kulturer – og sammenhengen mellom disse og samfunn og organisasjoner.

I forskningsmodellen vår viser vi fram vår utviklede hovedhypotese. Den har vi teknisk sett delt inn i seks underhypoteser som vi har knyttet til Hofstedes kulturdimensjoner.

Metodisk sett benytter vi oss av Hofstedes rammeverk, med en kvantitativ undersøkelse bestående av et ferdig utarbeidet og grundig etterprøvd spørreskjema.

Datainnsamlingen foregikk høsten 2019 og vi fikk inn 164 svar fra 10 norske forvaltningskommuner.

Vi benytter altså et deskriptivt design med en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse.

Siden vi ser et behov for å kunne analysere vår kvantitative data med en frihetsgrad til å forstå nye mønstre i empirien vil vi også benytte oss av en abduktiv tilnærming.

Resultatene vi finner tilsier at det er forskjeller i alle dimensjonene vi måler med Hofstedes utregning.

Det er imidlertid kun på én dimensjon vi finner statistisk signifikans som understøtter hypotesen vår.

Vi konkluderer dermed med at vi finner forskjell og at vi dermed har tilstrekkelig belegg til å hevde at det sannsynligvis er forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn.

I arbeidet vår finner vi imidlertid at det er vanskelig å måle kulturforskjeller presist – og at det er en rekke forhold som vanskeliggjør presise svar – og hva de faktiske konsekvensene av kulturforskjeller kan være.

Vi mener i imidlertid at arbeidet kan få praktiske følger for kommuner som arbeider med samiske – og norske enheter i form av grunnleggende kompetanse på at det faktisk er forskjeller her.

Abstract

As a consequence of serving many years in different governmental leadership positions, we had gained experience indicating there could be differences in leadership-preconditions in some governmental working-units. To be more specific in working-units mainly consisting of members from the Sámi people society and working-units consisting of members from the Norwegian society.

This led to us to compose the following research question:

Are there culturally preconditioned ways to lead governmental working-units consisting of employees from the Sámi people society, compared with governmental working-units consisting of members from the Norwegian society?

This research question suggests a comparative study where we seek to find quantifiable values representing what we suggest could be culturally preconditions for leadership.

In this study we hope to find differences in these values – and to examine the significance of these values regarding central elements in our chosen method. And, with link to what we consider to be essential descriptions of Sami leadership and Norwegian leadership.

The general purpose of this study is to reveal any potential differences – and if we do, consequently elucidate these, and find a scholastic framework for these findings. We aim to find if these differences could be meaningful to leadership in the two groups we are examining.

In an effort to delineate, be precise and coherent we do elaborate on relevant historic background, context and previous studies made on this topic.

In the theory-segment we explain our perspective on culture – and we do clarify what we consider to be crucial theory on leadership in our context. We find it important and relevant to add dedicated sections describing both Norwegian and *Sámi leadership*. *And our aim is to utilize existing and qualified scientific representations on this matter.*

And then we do present what we consider to be necessary insights in cross-cultural studies – and we strive to clarify the theoretical basis we utilize. The main part of our study is based on the work of Geert Hofstede – and his scientific approach to national and regional cultures – and how this interacts with societies and organisations.

In our research model we display the main hypothesis derived from our research question. Technically we have divided our main hypothesis into six sub-hypotheses – and connected these to the cultural dimensions of Hofstede.

Methodically we use the framework of Hofstede with a quantitative method including his existing questionnaire labelled the VSM 2013

The actual questionnaire was completed in the fall of 2019 and we received 164 responses from ten different Norwegian municipalities.

In our preparations we also acknowledge an obligation to be able to analyse our data in a multiple manner – so we also make use of an abductive approach in our study.

The main findings we do in this study could be summarized thusly: There are differences in all the dimensions we measure with the Hofstede-technique for the two groups.

However, there are only one hypothesis that can be confirmed with scientific significance according to the method we utilised.

The main conclusion we make is therefore; There are differences – and we claim there is sufficient deposition to state that there are different and culturally preconditioned ways to lead governmental working-units consisting of employees from the Sámi people society, compared with governmental working-units consisting of members from the Norwegian society.

Nevertheless – our findings are reliant on our discovery suggesting uncertainty in measuring cultural differences. And in addition, we have accounted for numerous reasons preventing an unambiguous conclusion. Among these the predicament produced by the fact that we could not explicitly define the consequences of cultural differences.

Conclusively we claim that our work in this study may contribute in an ongoing effort to strengthen awareness in these matters and that it could also cultivate basic knowledge for relevant institutions.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	vi
1. Innledning.....	2
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	2
1.2 Problemstilling	5
1.3 Oppgavens struktur	6
2. Kontekst- Kommunale enheter	7
2.1 Forvaltningskommuner.....	8
3. Tidligere forskning.....	9
4. Teori	13
4.1 Kulturelle perspektiv.....	13
4.2 Ledelsesperspektiv.....	19
4.2.1 Norsk ledelse.....	22
4.2.2 Samisk ledelse	26
4.3 Krysskulturell forskning.....	30
5. Forskningsmodell og hypoteser	32
6. Den vanskelige kategorisering; samisk, norsk.....	38
7. Metodekapittel.....	43
7.1 Forskningsdesign.....	43
7.2 Målutvikling	45
7.2.1 Maktdistanse (PDI).....	46
7.2.2 Individualisme/kollektivism (IDV)	47
7.2.3 Maskulinitet/femininitet (MAS)	49
7.2.4 Usikkerhetsunnvikelse (UAI)	51
7.2.5 Langtidsorientering (LTO).....	51
7.2.6 Ettergiven eller begrensning (IVR)	53
7.2.7 Nyere forskning.....	54
7.3 Operasjonalisering	54
7.4 Datainnsamlingsmetode	55
7.5 Populasjon	58
7.5.1 Sosiodemografisk oversikt	59
7.4 Analysemetode	61
7.5 Undersøkelsens reliabilitet og validitet	64
7.5.1 Reliabilitet	64
7.5.2 Validitet.....	65
7.6 Etske betraktninger.....	67
7.7 Kritikk til Hofstedes rammeverk og tilnærming.....	68
7.7.1 Hvorfor Hofstede?.....	69
8. Resultater	70
8,1 Deskriptiv statistikk.....	70
8.2 Respondentutvalg – t-test	72
8.3 Resultater dimensjonsskår - RQ1.....	72
8.4 Resultater hypotesetesting - RQ2.....	73
8.5 Oppsummering resultater	74
9. Drøfting	75
10. Avslutning.....	88
10.1 Praktiske implikasjoner	90
10.2 Videre forskning.....	91
Referanser	92
Vedlegg.....	100

Oversikt over tabeller:

Tabell 1: Tall fra SSB og kommunenes årsmelding	9
Tabell 2: Spørsmål som inngår i maktdistansedimensjonen.....	47
Tabell 3: Spørsmål som inngår i individualisme/kollektivismen	49
Tabell 4: Spørsmål som inngår i maskulinitet/ femininitet dimensjonen.....	50
Tabell 5: Spørsmål som inngår i usikkerhetsunnvikelses dimensjonen	51
Tabell 6: Spørsmål som inngår i langtidsorienterings dimensjonen	52
Tabell 7: Spørsmål som inngår i begrensning og ettergivenhets dimensjonen.....	53
Tabell 8: Sosiodemografisk oversikt over respondenter	59
Tabell 9: Andel årsverk pr aldergruppe for kommuner	60
Tabell 10: Formler for utregning av dimensjoner	63
Tabell 11: Deskriptiv statistikk	71
Tabell 12: T-test, uavhengig to-utvalgs test.....	72
Tabell 13: Dimensjonskår samisk og norsk	73
Tabell 14: Box's M test	73
Tabell 15: Wilk's Lambda	74

Oversikt over figurer:

Figur 1: Hofstedes løkdiagram	15
Figur 2: Innlæring av verdier og ferdigheter	17
Figur 3: Modell for verdibasert ledelse.	22
Figur 4: Hofstede Insight landprofil Norge.....	25
Figur 5: Illustrert forskningsmodell	32
Figur 6: Visuelt fremstilling av dimensjonsverdier samisk/norsk.....	73

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse	100
Vedlegg 2: Informasjonsskriv.....	101
Vedlegg 3: Spørreskjema.....	103

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Mye av vår motivasjon for valget av tema og problemstilling er spennende erfaring fra lederarbeid i organisasjoner med både samiske og norske enheter.

Dette har medført undring omkring spørsmål knyttet til forskjeller på hvordan diverse lederverktøy, holdninger og kommunikasjonsformer virker i presumtvt forskjellige enheter preget av kulturelle variasjoner.

I et utgangspunkt mener vi for eksempel å kunne ha erfaringer som kan gi grunnlag for å kunne formulere antagelser om at lederverktøy for endring, kommunikasjon og organisasjonsutvikling har forskjellig effekt i forskjellige enheter som består av medlemmer fra samiske kultursamfunn sammenlignet med enheter som består av medlemmer med bakgrunn fra gjennomsnittsbefolkningen med norsk kulturbakgrunn.

I flere sammenhenger observerte vi at regulære, godt innarbeidede lederverktøy med grundig faglig forankring ikke hadde effekt, eller faktisk virket direkte mot sin hensikt i personal - og lederarbeid. Og når vi fra overordnet ledelse forsøkte med forsterkning av de samme lederverktøy - merket vi en tilsynelatende økning på opprinnelig problem.

Dette ble for oss et spennende utgangspunkt for flere spørsmål. Er det slik at anerkjente ledelsesverktøy faktisk ikke virker på samme måte i samiske enheter som i norske enheter? Kunne det være slik at det faktisk virket mot sin hensikt å bruke ledergrep, tilnærminger og løsninger i samiske samfunn – sammenlignet med i norske samfunn? Og er det rett og slett andre forventninger til ledelse i samiske arbeidsgrupper?

Krysskulturell forskning som behandler samisk ledelse, er mangelfull - og har heller ikke hatt noe tydelig fokus i den delen av academia som beskjeftiger seg med kulturforskjeller i ledelse. Som vi vil tydeliggjøre senere finnes det ingen studier av samisk lederskap i sammenligning. Og de største internasjonale studiene (Hofstede, 1980; House mfl., 2002) som beskjeftiger seg med kultur og ledelse har ingen vesentlige elementer av minoritetskulturer, eller ledelse i urfolkskulturer generelt - eller samisk spesielt.

Nasjonen Norge ratifiserte den såkalte ILO-konvensjonen i 1990 - og tok dermed et formelt grep med å forklare og gi rettigheter til den samiske befolkningen som et urfolk. Denne konvensjonen forplikter nasjonen Norge til å følge opp og sikre anerkjennelse og vern av samenes kulturelle, sosiale, religiøse og åndelige verdier.

Den samiske kulturen finnes og består som kjent som minoritetssamfunn og bosettingsområde definert som eget Sameland (på nordsamisk Sápmi, på lulesamisk Sámeednam eller Sábmme, og på sørsamisk Saemie) og er ingen egen nasjonalstat, men har geografisk tilhørighet til nasjonalstatene Norge, Sverige, Finland og Russland. Som vi vil se på senere er det noe uklart hva man legger i det å være same, og det gjør at det ikke finnes helt presise tall på antall samer i Sameland, men det er vanlig å gi et anslag på mellom 80 000 og 100 000 og samtidig anslå at om lag 70 % av disse hører til i Norge (Nordisk ekspertgruppe, 2005).

I Norge er forholdet til det samiske miljøet og storsamfunnet (benyttet som betegnelse på det norske samfunnet) i stor grad preget av den omfattende fornorskingspolitikken som systematisk ble brukt overfor samene fra omlag 1860 og hundre år fram i tid.

Den vedtatte assimileringspolitikken hadde innvirkning helt inn til i 1980 årene (Vik, 2020), men hadde på dette tidspunktet endret begrunnelse og motivasjon. Fornorskningen hadde i tidlig fase en tydelig raseideologisk forankring (Fugelsnes, 2016) mens fornorskningen i sin siste fase hadde en sosial begrunnelse. Begrunnelsen var mer at fornorskningen var bra for det samiske samfunnet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2000-2001).

Mange vil hevde at det ikke var før i 1997 da kong Harald den 5. som den første representanten for det offisielle Norge erkjenner og unnskylder den behandlingen det samiske folket hadde blitt utsatt for siden fornorskningen ble innført (Skogvang, 2019). Det var på dette tidspunktet at det offisielle Norge virkelig legger til rette for aksept og inkludering av det samiske folket. Men det argumenteres fortsatt for at samer opplever diskriminering på grunn av sitt opphav og sin kultur (Lian, 2016) og i forbindelse med Tråante (en felles feiring av 100-årsjubileet av samenes første landsmøte i Trondheim 6. – 9. februar 1917) ble det i en lederartikkel i Adresseavisen hevdet at diskriminering mot samenes språk og næringsinteresser fortsatt er levende og en betydelig utfordring (Adressa.no, 2017).

Men det er altså i dette tidsspennet - fra omtrent 1997 og fram til i dag man kan si at det har vært en offisiell aksept, interesse og rom for fokus på samisk lederskap i et komparative perspektiv.

Denne bakgrunnen forklarer nok også årsaken til at vi ikke lett kan finne betydelige vitenskapelige tekster med dette temaet, selv om temaet berøres noe i noen vitenskapelige tekster.

Denne undringen som vi nevnte tidligere, har en slik kilde. Vi fikk flere formulerte spørsmål etter at vi ble kjent med A. M. Balto og G. Kuhmunens bok *Máhttáhit - Omskola dem och oss! - samisk självbestämmande och samisk ledarskap* (Balto & Kuhmunen, 2014).

I denne boken argumenterer forfatterne for sammenheng mellom lederskap og samisk kultur i det maktpåliggende prosjektet hos den samiske befolkningen om nasjonsbygging, felleskapsstyrking og selvbestemmelse.

I boken - som ikke er en svært bred drøfting av disse spørsmålene - begrunnes særtrekk i samisk lederskap som vesentlig forskjellig fra dominerende ledertenkning i vestlige og norske samfunn/organisasjoner. Det er en lang rekke spennende argumenter som fremsettes i denne sammenhengen, men her nøyer vi oss med å peke på Balto & Kuhmunens ideer om at det effektive og aksepterte samiske lederskap har en ufravikelig tilknytning til natur, samisk pedagogikk, siida-tenkning og samiske verdier som frihet og ansvar, indirekte styring og konfrontasjonsvegring (Balto & Kuhmunen, 2014).

Vi kommer rikelig tilbake til denne boken og dens innhold, men vi understreker allerede her at vi er betydningsfullt klar over at denne boken ikke er skrevet for å tydeliggjøre innholdet i samisk kultur og ledelse, men langt mer har en tydelig og utildekt politisk ambisjon om å styrke samisk selvbestemmelse og nasjonsbygging.

Vår interesse for dette området har som utgangspunkt det prosaiske faktum at dette viktige arbeide med forvaltning av samisk språk og kultur i stor grad foregår i strukturer som er dannet med og for norsk/vestlig forvaltning og ledelse. Litt mer konkret ser vi at det for tiden finnes tolv forvaltningskommuner for samisk språk i Norge. Disse kommunene har påtatt seg et særlig ansvar for ivaretagelsen og forvaltning av samisk og språk og kultur i Norge.

For å ta hånd om den operative håndteringen av dette, er det bygget opp mange kommunale enheter i disse kommunene. Disse enhetene er lagt til kommunale organisasjoner med lange og sterke ledelsestradisjoner bygget på norske og vestlige verdier og tradisjoner.

I de tidlige drøftingen vi hadde omkring denne oppgaven ble det raskt klart at en slik oppgave kunne gi verdi i form av økt kunnskap om eventuelle kulturelle forskjeller for samisk og norsk lederskap. Vi diskuterte ambisiøst mulighetene for at vi rett og slett kunne bibringe innsikter som kunne ha praktisk nytte i for eksempel lederrekruttering. Vi anså også at oppgaven ville kunne avdekke behov for mer forskning. Men mye av det avgjørende i motivasjonen var som det framgår i innledningen knyttet til en begrunnet tanke om at det forefinnes kulturforskjeller som gir effekt og betydning i sammenhenger vi er opptatt av.

1.2 Problemstilling

Dette danner bakgrunnen for problemstillingen vi har utarbeidet. Vi hadde og har en nysgjerrighet på om det finnes noen betydningsfulle betingelser for ledelse i norsk og samisk sammenheng.

Er det mulig å finne – ved hjelp av anerkjente og akademisk valide metoder – at forskjeller forankret i kultur bidrar til at man vurderer ledelse forskjellig. Kan det være slik at en leder virker forskjellig i en norsk organisasjon sammenlignet med en samisk organisasjon fordi de forskjellige organisasjonene har ulike forventninger til ledelse?

Dette var og er den sentrale undringen arbeidet vårt bygger på – og etter vurdering har vi formulert vår problemstilling med følgende ordlyd:

Er det kulturelt betingede forutsetninger for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn?

I denne problemstillingen framgår det altså tydelig at vi vil se på ledelse. Vi vil komme tilbake til vår forståelse av både ledelsesbegrepet generelt, men vi vil også utdype begrepet og sette det i sammenheng med det vi vil beskrive som norsk ledelse og samisk ledelse.

Kultur er et annet sentralt tema som vi naturligvis må ramme inn og gjøre funksjonelle beskrivelser av. En bærebjelke i oppgaven vår er Gert Hofstedes kulturdimensjoner og hans beskrivelser av kulturens påvirkning på samfunn og organisasjoner. Vi vil ved hjelp av en

kvantitativ tilnærming basert på denne tenkningen forsøke å besvare overnevnte problemstilling.

Følgelig har vi utviklet to forskningsspørsmål som vi bærer med oss i denne prosessen:

RQ1: Hva er skåren for de deltagende grupperingene fra norske kommunale enheter og samiske kommunale enheter i Hofstedes kulturelle dimensjoner- VSM 2013?

RQ2: Kan denne VSM-tilnærmingen identifisere forskjeller mellom grupperingene fra norske kommunale enheter og samiske kommunale enheter som har betydning for ledelse?

I dette andre forskningsspørsmålet har vi utviklet en hypotese om ulikheter i dimensjoner som vil bli nærmere belyst i kapittel 5.

1.3 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er strukturert i hovedkapitler og delkapitler. I kapittel 2 redegjør vi for konteksten undersøkelsen gjelder for, kommunale enheter, vi gir også en oversikt over forvaltningskommuner. Kapittel 3 presenterer tidligere forskning på området innenfor vår problemstilling. Deretter vil vi i kapittel 4 som er teoridelen, utdype og forklare sentral teori som belyser vår studies problemstilling. Det teoretiske rammeverket er en viktig del av grunnlaget for analyse og drøfting. I kapittel 5 presenterer vi studiens forskningsmodell samt at det utvikles hypoteser som skal testes. Videre vil vi foreta en klargjøring av kategoriseringen av norsk og samisk, samt en presisering av denne oppgavens tolkning av hva vi legger i denne kategoriseringen. Dette skjer i kapittel 6. Kapittel 7 gjør rede for valg av forskningsdesign, metode, datainnsamling, analysemetode og oppgavens reliabilitet og validitet. I kapittel 8 presenterer vi studiens resultater. Drøfting av våre resultater opp mot teori og tidligere forskning finnes i kapittel 9. I kapittel 10 Avslutning, finnes konklusjon samt hvilke praktiske implikasjoner studien kan ha og tilslutt tillater vi oss forslag om videre forskning. God lesing!

2. Kontekst- Kommunale enheter

En annen viktig avklaring vi må gjøre innledningsvis er hva vi legger i begrepet kommunale enheter.

Den praktiske og organisatoriske oppbygningen av driftsenheter i det kommunale Norge er selvsagt mangefasettert og langt fra ensartet. Rammer og muligheter er gitt i kommuneloven og er klargjort i flere styringsdokumenter, men ett av formålene med utarbeidelsen av kommuneloven av 1992 var å legge til rette for en størst mulig grad av frihet for kommunene til å organisere sin virksomhet slik de fant det mest hensiktsmessig (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 1995), men innenfor gitte rammer og føringer.

Dette har medført en viss grad av forskjellighet i måten de kommunale enheter er organisert på, men det lar seg gjøre å beskrive en typisk kommunal enhet i dagens kommunenorge. Hovedbeskrivelsen for dette er at kommunene i Norge har en tradisjonell hierarkisk organisering, med enheter i linjer under en administrasjonssjef. I den grad det er gjort forsøk på alternative former for organisering, er tendensen at man går tilbake til den tradisjonelle hierarkiske organiseringen (NIBR, 2016).

Når det gjelder hvem som skal bemanne disse kommunale enhetene – er den avgjørende grunnregelen i offentlig sektor det såkalte kvalifikasjonsprinsippet. Dette er en hjemmelfestet arbeids- og forvaltningsrettslig hovedregel som har få unntak – og som innebærer at den personen som er faglig best kvalifisert skal få stillingen. Og dette understøttes med tydelige diskrimineringsregler i arbeidsmiljøloven, likestillingsloven, diskrimineringsloven og tilgjengelighetsloven som gir tydelig føringer på hvordan man skal gå fram – og ikke minst – ikke skal gå fram ved tilsetninger i offentlig sektor.

Samlet sett innebærer dette altså at kommunenorge i dag *ikke* er anrettet for egne enheter for bare personer fra samiske miljø eller kommunale enheter for bare norske personer. Det er mer riktig som en generell hovedregel å si at de kommunale enheter i dag kjennetegnes av det motsatte, nemlig enheter som er organisert etter oppgaveløsning jf. kommuneloven – og bemannet med personer som har fått stillingen etter det godt innarbeidede kvalifikasjonsprinsippet.

Hva er det da som gjør at vi kan formulere problemstillingen på den måten vi har gjort? Svaret ligger i innsatsen som nå pågår for å bedre vilkår for samisk, språk og kultur i Norge. Vi skal beskrive dette nærmere, men vi starter med et sentralt tema i denne innsatsen, nemlig de såkalte forvaltningskommuner.

2.1 Forvaltningskommuner

Det finnes egne språkregler og et definert forvaltningsområde for samiske språk i Norge med opprinnelse i et vedtak fra 1992 (Regjeringen, 2020a). Her er det nedfelt rammer og krav for hvordan samiske språk skal sikres en trygg framtid og en løpende ivaretagelse.

Et av kjernepunktene i denne innsatsen er definisjonen av et samisk forvaltningsområde hvor det stilles særlige krav til offentlige virksomheter om bruk av samisk språk.

For å kunne bli innlemmet i forvaltningsområdet stilles det krav om gjennomgående prosesser, søknad til kommunal – og moderniseringsdepartementet samt forskriftsfastsetting. Samlet sett legges det opp til at de kommuner som ønsker å være en del av forvaltningsområdet skal ha et vedvarende og gjennomgående fokus på at samiske språk og norsk språk skal være likestilte.

Pr. august 2019 omfattes forvaltningsområdet av 12 kommuner (Regjeringen, 2020a); Nesseby kommune, Tana kommune, Porsanger kommune, Karasjok kommune, Kautokeino kommune, Kåfjord kommune, Lavangen kommune, Tysfjord kommune, Hattfjelldal kommune, Røyrvik kommune, Snåsa kommune og Røros kommune.

Kommune	Ant.innbyg.	Forvaltning- kommune siden	Ant. Årsverk	Antall ansatte*
Nesseby	931	1990	125,2	139
Tana	2 920	1990	350,4	406
Porsanger	3 966	1990	348	370
Karasjok	2 654	1990	293	302
Kautokeino	2 929	1990	288	306
Kåfjord	2 080	1992	210,5	261

Lavangen	1 043	2009	171	122
Tysfjord	1 925	2005	211	244
Hattfjelldal	1 332	2017	161,4	202
Røyrvik	478	2013	71,3	94
Snåsa	2 085	2008	210	260
Røros	5 572	2018	420	516

Tabell 1: Tall fra SSB og kommunenes årsmelding

Disse 12 forvaltningskommunene har altså oppgaver knyttet til særlig språk og ivaretagelsen av det samiske språket, men også naturlig den tilhørende samiske kulturen. Det samiske språket og den samiske kulturen henger tett sammen og denne sammenhengen er et premiss i dette arbeidet vi gjør her.

«Språk og kultur henger tett sammen. Samiske språk er av sentral betydning i bevaringen og utviklingen av samisk kultur. Utvalget fastslår at samiske språk har verdi som morsmål, og har stor betydning for utviklingen av samisk kultur og identitet.» (NOU: 2016:18 Hjertespråket, 2016 s. 47).

For å følge opp oppgavene som er tillagt forvaltningskommunene er det opprettet flere kommunale enheter, nettopp som en konsekvens av kommunelovens føring om å lage en tilpasset organisasjon. Disse enhetene er for eksempel egne språksenter, skoler og barnehager og enheter for kultur og språk i forskjellige definisjoner. Det som naturlig kjennetegner bemanningen av disse enhetene, er at de må bestå av fagfolk med kunnskap om det samiske språket og den samiske kulturen.

Dette er årsaken til at vi kan formulere problemstillingen slik vi har gjort – og at vi kan finne grunnlag for komparative vurderinger.

3. Tidligere forskning

I innledningen til dette arbeidet fikk vi mange innspill på at det er forsket lite på temaet norsk-samisk ledelse og følgelig at en innsats på dette området ville være nybrottsarbeid. La oss først slå fast at ikke engang svært iherdige søk og dokumentgjennomganger har gitt resultat når vi har forsøkt å finne nært tilknyttet forskning på forskjeller i norsk og samisk ledelse.

Som tidligere beskrevet startet det hele med at vi leste den relativt kortfattede boken «**Máhtáhit**: omskola dem och oss» av Asta Mitkijá Balto og Gudrun Kuhmunen. Vi så deretter fram til å kunne fordype oss i relevant litteratur, særlig med vekt på samisk lederskap. Men dette skulle vise seg vanskelig å finne. Denne boken har derfor blitt et viktig dokument for oss – og vil stadig dukke opp i våre referanser.

Men det er naturligvis gjort annen akademisk skriving på feltet og tilstøtende problemstillinger er bredt behandlet.

For det første er jo både maktperspektiv og styringskrefter til dels grundig utredet i forbindelse med utviklingen av en ny samepolitikk i perioden 1960-1990 (Selle & Bjerkli, 2003). Men her er det i første rekke beskrivelser av overordnede strukturer som utredes som for eksempel normenes makt, rettsgrunnlag for medbestemmelse og offentlige styringsorgan (ibid.).

Ellers er det tydelig at en god del tilstøtende forskning og utredning er gjort i forbindelse med spørsmål knyttet til samisk- norsk ressursutnyttelse. Den såkalte «Finnmarksloven» med ikrafttredelse fra 2005 omhandler forvaltning av grunn- og naturressurser i Finnmark – og i dets forspill ble det gjort og utarbeidet mange og store utredninger og referansebegrunnelser knyttet til styring og medbestemmelse (Benjaminsen, Sara, & Eira, 2016).

Det er også grunn til å nevne betydningsfulle endringer i de siste årene som at det blant annet er opprettet flere læringsnettverk og organisasjoner som skal ivareta lederutvikling for urfolk på ulike urfolks premisser. En av de mest kjente organisasjonene her er ILDI - Indigenous Leadership Development Institute. (The Indigenous Leadership Development Institute, 2020)

Denne organisasjonen kjennetegnes av flere forhold, blant annet at de arbeider med å utvikle lederskapskapasitet for urfolk på urfolks premisser - og at de har et hovedfokus på de amerikanske indianernes behov, forutsetninger og kultur.

Like fremtredenen i denne sammenhengen er University of British Columbia in Vancouver som blant annet tilbyr et eget Aboriginal Management Program (Sauder School of Business, 2020).

I tilknytning til dette er det naturligvis utført – og utføres det forskning og produseres vitenskapelige artikler.

I vårt arbeid med kildeoversikt fant vi et større arbeid utført av kanadiske Ken D. Medd som i 2010 leverte sin doktorgradsavhandling med tittelen «An Application of Hofstede's Values Survey Module with Aboriginal and Non-Aboriginal Governments Canada» (Medd, 2010). Denne studien er metodisk og tematisk relevant til vår problemstilling, men i tillegg til å være langt mer omfattende, bygger den på forutsetningen om forskjeller mellom kanadisk urfolk – og kanadisk ikke-urfolk. Vi ser at det finnes en god del internasjonale studier knyttet til ledelse i urfolkssamfunn blant annet i USA og Australia. I oversiktssøk på Google Scholar gir søkeordet «Indigenous Management» mange hundre tusen treff, men i timene med detaljsøk finner vi ikke noen spor som fører oss til samisk ledelse.

Og dette understreker også vårt hovedinntrykk av eksisterende innsatser og forskning på dette området; i tillegg til at det er noe mangelfullt - så finnes det i spredte forekomster - og det er i hovedsak knyttet til Amerika og Australia.

Det blir også et hovedpoeng at det finnes lite forskning og kunnskap knyttet til samisk lederskap, og at kunnskapsnivået om relevante spørsmål knyttet til samisk språk og kultur er lavt (Vedvik, 2011).

Når dette er sagt har vi funnet grunnlag for å bruke en studie i vår argumentrekke – og dette har sammenheng med at denne studien er benyttet i sekundærkilder – og referert flere ganger. Det er snakk om «Rebuilding Native Nations: Strategies for Governance and Development» (Begay mfl, 2007). Også denne omfatter i utgangspunktet nordamerikansk urbefolkning, men den omhandler grunnstrukturer som er gjenbrukt i flere andre artikler og bøker som vi har benyttet, blant annet den vi startet med i dette arbeidet; «Máhtttáhit: omskola dem och oss» (Balto & Kuhmunen, 2014).

I kapitlet «Den vanskelige kategoriseringen – Samisk, Norsk» er vi inne på urfolksbegrepet for å kunne få en forståelse av hva som er samisk. Vi peker blant annet her på at Norge undertegnet ILO-konvensjonen i 1990 – og følgelig godtgjorde at samene tilhører FNs urfolksdefinisjonen. ILO-konvensjonen inneholder som vi har pekt på en egen definisjon –

som det samiske folket kommer inn under. Alle samene er følgelig et urfolk, men vi kan ikke like naturlig konkludere med at alle urfolk er samer.

Poenget her er naturligvis at den forskning som er gjort på relevante tema knyttet til urfolk slett ikke automatisk kan gjøres relevant i samiske spørsmål. FN framholder at vi i dag har om lag 370 millioner mennesker som kan falle inn under ILO-konvensjonens definisjon. De bor i 90 ulike land, og utgjør om lag 5 000 egne urfolksgrupper som snakker om lag 7 000 forskjellige språk (FN-Sambandet, 2017). I Norge er det kun samene som regnes som eget urfolk.

Vi ønsker med dette å understreke at den eksisterende forskning på urfolksrelaterte tema som ikke er utført på bakgrunn av problemstillinger forankret i samiske forhold, vanskelig kan la seg bruke – og gjøres valid i vår sammenheng. Dette gjelder naturligvis ikke allment og generelt. Det er blant annet gjort forskning på urfolk og helse, der man har gjort funn som viser at samer og andre urfolk har dårligere helse enn majoritetsbefolkningen (Anderson, 2016), men når det gjelder spørsmål der man benytter kultur er det nettopp forskjellen fra den sammenlignede størrelsen som er avgjørende. Hofstede sier i sin kjente definisjon at kultur er «en kollektiv programmering av sinnet som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra personer fra en annen» (Hofstede, 1980). Her tydeliggjøres nettopp det forhold at man må se på det som påvirker et folks tenkesett i relasjon til et annet folk når man skal forstå kulturens betydning.

Dette understrekes også i den omtalte ILO-konvensjonen som faktisk beskriver at urfolk er urfolk i den egenskapen at man faktisk skiller seg ut fra majoritetssamfunnets sosiale, kulturelle og økonomiske forhold (Regjeringen.no, 2020b) Samene er altså definert som et urfolk nettopp fordi de skiller seg kulturelt, sosialt og språklig fra det norske.

4. Teori

4.1 Kulturelle perspektiv

I dagligtale får ordet kultur sin mening etter hvilken kontekst ordet brukes i og hvem som bruker det. Ordet kultur i denne oppgavens sammenheng er i forståelsen av kulturer i ulike samfunn, operasjonalisert som nasjoner eller som etniske eller regionale grupper innenfor eller på tvers av nasjoner (Hofstede, 2001).

For å kunne studere faktisk fungerende kulturformer har samfunnsforskere orientert seg mot en beskrivende og nokså omfattende kulturoppfatning innenfor ulike perspektiv.

Nedenfor vil vi se på noen av de viktigste.

Mange av de moderne samfunnsvitenskapelige kulturoppfatningene har sitt grunnlag i Edward Burnett Tylers definisjon fra 1871: «*Kultur eller sivilisasjon, er det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker og alle ferdigheter og vaner som folk har lært i egenskapen av å være samfunnsmedlemmer*» (Tylor, 1974). En omfattende definisjon som setter søkelys på symbolske mønstre og føringer for sosial handling.

Definisjonen tar for seg en indre helhet i kulturen til et samfunn og åpner samtidig for forskjeller mellom kulturelle helheter i ulike samfunn

I et samfunnsperspektiv kan kultur omtales som «*sosiale normer, verdier og symbolsystemer som virker regulerende på det kollektive liv*». Variasjonene i kultur som forskere har kommet frem til innenfor dette perspektivet, forklares i evolusjonistiske, i diffusjonistiske og i funksjonalistiske rammer (Klausen, 1992). Variasjonene formidles også som eksempler på menneskesamfunnenes mangfold. Et perspektiv hvor man kan hevde at økonomiske og politiske forhold bidrar til å fremme bestemte kulturformer. Penger og makt skaper ikke kultur, kultur lar seg heller ikke redusere til ikke-kulturelle forhold med slike virkemidler. Denne definisjonen begrenser ikke begrepet i noen grad, den åpner heller for et videre perspektiv på hva som faller innenfor begrepet (Skirbekk, 1999).

Ifølge Skirbekk handler den sosialantropologisk retningen om i større grad å studere kultur som «det komplekse hele» og er dermed langt inne i Tylors definisjon. Det som er fremmed i en kultur gir mening når det ses som en helhet i en kultur som er forskjellig fra vår, og som derfor må forstås på sine egne premisser. Denne tilnærmingen kan åpne for innsyn i flere sammenhenger mellom kollektive fellesformer, samtidig kan det føre til at de fleste skikker

og oppfatninger forsøkes tolket inn i en helhet. Også det som observeres av individuelle variasjoner som variasjoner i sosial atferd, tro, livsoppfatning, idealer og referansemønstre kan bli forsøkt tilordnet en meningsbærende og funksjonell helhet (Skirbekk, 1999).

Sosiologiske kulturstudier og det sosialantropologiske er perspektiver som til dels overlapper, men sosiologifaget har litt andre forutsetninger siden det har som faglig mål å finne felles kjennetegn ved moderne og komplekse samfunn, heller enn å forsøke å forklare hvert samfunn ut fra særegne premisser (ibid.).

Den mest karakteristiske tilnærmingen i sosiologifaget er den som går ut på å analysere kultur som et kollektivt symbolsystem. Ideer, normer og emosjonelle idealer virker styrende for hva folk i et samfunn oppfatter, og for hvordan de er kollektivt disponert til å reagere på det de oppfatter. Et analytisk kulturbegrep, tilpasset en modell for differensierte samfunn kan gjøre det mulig å skille mellom ulike nivåer av forklaringer på menneskelig holdning og handling (Skirbekk, 1999).

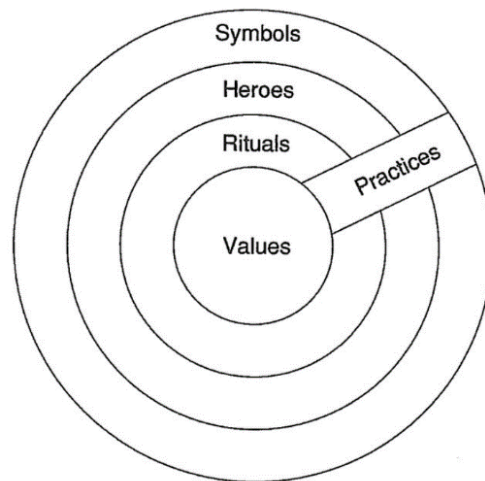
Det sosiologifaglige perspektivet har som mål å finne felles kjennetegn gjennom å analysere fellestrekk ved den enkelte kultur og dermed gjør det mulig å finne forskjeller. Krysskulturell forskning på organisasjonsadferd og ledelse har i stor grad basert seg på denne tankegangen da mye av forskningen her dreier seg om å se på verdier som det mest grunnleggende ved en kultur. Og at andre kulturelementer som observerbar adferd, ritualer og systemer er deler av kulturbegrepet, men de ses på som en refleksjon av de underliggende verdiene. Dermed vil observerbare forskjeller i adferd, symboler og systemer mellom to kulturer være å forstå som konsekvenser av ulikheter i de underliggende verdisystemene til de to kulturene (Sund & Lines, 2014).

I Hofstedes rammeverk som denne oppgaven hovedsakelig er basert på, er grunntanken å måle ulike verdier for å komme frem til sammenlignende verdier for ulike dimensjoner. Vi fortsetter derfor med å se på Geert Hofstedes definisjon på kultur som vi også tidligere har vist til: «en kollektiv programmering av sinnet som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra personer fra en annen» (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Hofstede mener at kilden til ens mentale programmering ligger i det sosiale miljøet man vokste opp - og samlet livserfaring i. Programmeringen starter med familien, fortsetter med nabolag, skole, ungdomsgrupper, arbeidsplass og samfunnet man lever i. Kultur er dermed

lært og ikke medfødt og det er alltid et kollektivt fenomen da det er minst delvis delt med mennesker som lever eller har levd i samme sosiale miljø (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Kulturforskjeller manifesterer seg på flere måter. Hofstede refererer til fire konsepter som han mener dekker det totale konseptet, dette er: symboler, helter, ritualer og verdier. Han beskriver disse fire konseptene som lagene i en løk hvor symboler er det mest overflatiske, mens verdier er den dypeste manifestasjonen av kultur. Mellom der kommer helter og ritualer (ibid.). Disse er illustrert i løk-diagrammet under og er nærmere beskrevet i påfølgende avsnitt.



Figur 1: Hofstedes løkdiagram (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Symboler er ord, gester, bilder eller andre objekter som har en spesiell mening for de som deler samme kultur. Ordene i språket eller sjargongen hører også til i denne kategorien. Det samme gjør klær, frisyre, flagg og statussymboler.

Nye symboler utvikles og gamle forsvinner. Symboler blir ofte kopiert av andre kulturer og det er hovedsakelig derfor symboler er det overfladiske laget i den kulturelle løken (Hofstede, 2001).

Et lag lengre inn finner vi helter, personer som er i live, døde, innbilte eller ekte og som besitter egenskaper som er høyt verdsette i en kultur. De har innflytelse på oppførselen basert på sin status, sine evner eller karisma (ibid.). Ledere kan være helter om de har de rette egenskapene.

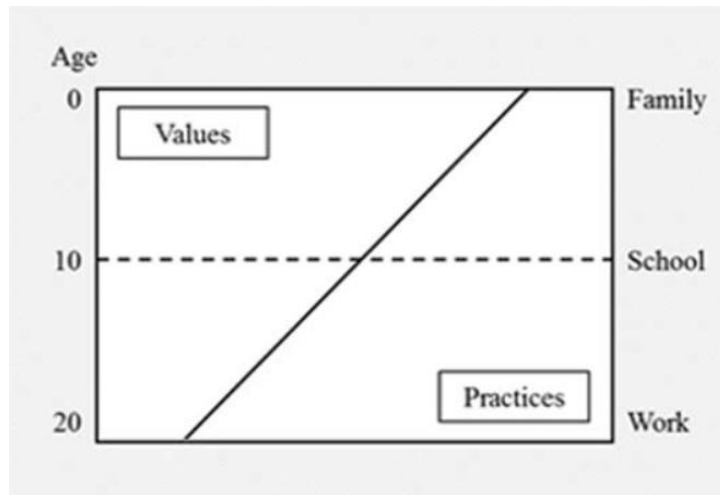
Videre skal vi inn til det nest innerste laget som er ritualer, kollektive aktiviteter som teknisk sett er overflødige for å oppnå ønskede mål, men som innenfor den enkelte kultur anses som sosialt nødvendige. Eksempler kan være sosiale eller religiøse seremonier, hilsemåter på og måter å vise andre respekt på. Dette laget innbefatter også diskurs; hvordan språket brukes i skrift og tale.

Hofstede betegner de tre ytterste lagene som «practices» eller ferdigheter som vi velger å oversette til. Disse lagene er synlige for den utenforstående. Vi kan både tilegnes og påvirkes av dem. De kan også endres raskt. Nye ferdigheter kan læres gjennom hele livet.

Vi skal nå bevege oss inn til kjernen av den kulturelle løken. Vi kommer da til det som Hofstede betegner som den dypeste manifestasjonen av kultur, nemlig verdier. Verdier er brede tendenser til å foretrekke visse forhold fremfor andre og det handler om følelser og preferanser. Vi tilegner oss disse tidlig i live og som nevnt tidligere i kapitlet, er ikke kultur medfødt. Man fødes inn i en kultur ved at man allerede fra fødselen av påvirkes av de nevnte lagene i løken; språk, helter, ritualer og de grunnleggende verdier. Siden disse innlæres i tidlige barneår av foreldre som har lært det fra sine foreldre gir det en betydelig stabilitet i samfunnets grunnleggende verdier på tross av gjennomgripende endringer i ferdigheter.

Verdier er det mest grunnleggende i oss alle og vårt sinns usynlige programvare ifølge Hofstede. Sinnet har blitt programmert fra tidlige barneår av og senere i livet er det tillærte ferdigheter og observerbare konsepter vi påvirkes av. For å måle forskjeller i kulturer må man dermed inn i den lite målbare kjernen som kalles grunnleggende verdier, og disse må skilles fra tillærte ferdigheter.

Figuren under beskriver når og hvor vi tilegner oss våre verdier og når vi tilegner oss våre ferdigheter (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).



Figur 2: Innlæring av verdier og ferdigheter (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Figuren viser hvordan fordelingen i alder og kontekst er i forhold til om det er verdier eller ferdigheter vil tilegner oss. Som vi ser, er det etter en viss alder kun ferdigheter vi lærer og påvirkes av. Altså ritualer, helter og symboler. Som figuren viser, vil skole og/eller arbeidsplass etter hvert være den største aktøren i påvirkningen. Denne påvirkningen vil da sannsynligvis være drevet av en institusjon eller en organisasjon, noe som bringer oss over i teori om organisasjonskultur.

Ifølge Hofstede finnes det ikke noen standarddefinisjon på organisasjonskultur, men han hevder at de fleste som skriver om kultur vil være enige om at organisasjonskultur er:

- holistisk
- helheten er mer en summen av delene historisk bestemt
- reflekterer organisasjonens historie relatert til det antropologer studerer som ritualer og symboler
- sosialt konstruert
- skapt og bevart av gruppen med mennesker som sammen utgjør organisasjonen
- vanskelig å endre – men forfattere er uenige om hvor vanskelig (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 282).

Vi bygger vårt teoretiske rammeverk på Hofstedes forståelse av kultur – og de etter hvert godt kjente kulturdimensjonene. Hofstedes postulat om manglende standarder på innhold i begrepet organisasjonskultur møter motstand fra flere hold.

Blant annet fra den svært sentrale og ledende forskeren innenfor fagfeltet organisasjonskultur Edgar Schein (1994) som har utviklet en egen modell for forståelsen av organisasjonskultur som består av tre nivåer: observerbare artefakter. Dette kan være fysiske, adferdsmessige, eller verbale manifestasjoner av en organisasjon og dens kultur

(Schein, Organizational culture and leadership, 1994). Eksempel kan være logoer, bygninger, kleskoder, seremonier, kommunikasjonsmønstre eller tradisjoner.

Derneft beskrives verdier og normer som sentralt prinsipp om hvilken adferd som aksepteres og forventes, og uskrevne regler som medlemmene av organisasjonen er opptatt av. Verdier og normer bygger på de grunnleggende antakelser.

Det siste nivået er underliggende og grunnleggende antakelser som er kjernen i organisasjonskulturen, og ligger dermed på det dypeste nivået. Dette er overbevisninger og antagelser som tas for gitt og påvirker hva som blir oppfattet og lagt vekt på av folk i organisasjonen. Disse kan gjerne være ubevisste. Eksempler kan være hvordan man definerer hva som er sant og usant eller oppfatninger om menneskets natur.

Edgar Schein har følgende forklaring og konkrete definisjon av organisasjonskultur: *«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»* (Jacobsen & Thorsvik, 2011)

Disse to perspektivene gir verdi for oss i det videre arbeidet – og de virker også komplementerende da vi ser at ifølge Hofstede er kjernen i organisasjonskultur den vanlige forståelsen av felles praksis og ifølge Schein er kjernen de underliggende grunnleggende antakelser.

Schein hevder at ledelse og kultur er to sider av samme sak og at ingen av disse faktorene kan forstås isolert (Schein, 1987). Ifølge Hennestad (2010) er ledere en del av samspillet som danner og omdanner organisasjonskultur, noe som vil si at de både påvirker og blir påvirket av kulturen. Ledere har gjennom sin posisjon større påvirkningskraft enn andre i organisasjonen, det er de som legger premisser for samspillet, de er synlige i væremåte, prioriteringer og i handlinger.

For å konkretisere leders påvirkning kan det være ut fra hva ledere retter sin oppmerksomhet mot eller hva de ikke er oppmerksomme på, hva som måles og vektlegges. Gjennom valg av systemer, strukturer, prosedyrer og strategier gis det signaler om hva som virker eller hva som kan lønne seg (Hennestad, 2010).

I en studie av Bass (1997) som baserer seg på studier på transaksjons- og transformasjonsledelse i ulike kulturer konkluderer han med at disse lederstilene er universelle, men at de gjennom måten de utøves på, kan tilpasses kultur fordi kulturen modererer forholdet mellom leder og medarbeider gjennom verdiene (Bass, Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries., 1997).

Samlet sett kan vi derfor si at forskjeller i adferd og symboler mellom kulturer er å forstå som konsekvenser av forskjeller i de underliggende verdisystemene i de ulike kulturene. Vi ser også at verdier kan være vanskelig å måle siden de er ubevisst manifestert, forskere har derfor ingen andre muligheter enn å måle nasjonale kulturelle forskjeller med slutninger fra denne felles praksisen, altså organisasjonskulturen, som eksisterer innenfor en organisasjon. Hofstede erkjenner også dette ved å si at systematisk forskning på verdier som er påvirket av folks handlinger er tvetydig og tungvint (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

4.2 Ledelsesperspektiv

I vår problemstilling spør vi om det er kulturelt betingende forutsetninger for ledelse i samiske enheter sammenlignet med norske enheter.

Dette bringer naturligvis inn et vesentlig behov for å klargjøre begrepet ledelse. I akademisk sammenheng et begrep som synes å unndra seg entydighet og som i ledelsesteorier er rikholdig utviklet knyttet til verdier, samfunnsutvikling og organisasjonsbehov. Det er en viss aksept for å presentere ledelsesteorier som en akademisk disiplin med en 100 års historie (Arnulf, 2012). Det som er hevet over tvil er at lederbegrepet er dynamisk og i utvikling.

Vi kan ikke dvele for mye omkring dette i vår sammenheng, men det er nødvendig å trekke opp noen hovedlinjer. I begrepet «ny ledelse» (Karp, 2014) pekes det på at ledelse, i tillegg til å vektlegge personlighet, egenskaper og karaktertrekk, også må anerkjenne at relasjonelle, symbolske og kulturelle parameter har betydning for hvor effektiv ledelse er. Her beskrives det hvordan ledelse foregår i et samspill med den aktuelle organisasjonen og med vekt på relasjonelle hensyn. Etter hvert beskrevet som en del av transformasjonsledelsen (Bass & Riggio, Transformational leadership (2.utgave), 2006). Denne sentrale lederteorien, inneholder ifølge Bass at man har fokus på intellektuell

stimulans og påser som leder at man utvikler medarbeidernes tenkning gjennom blant annet samtaler. Videre er det av betydning at lederen har et individuelt fokus og bruker hver enkelt medarbeiders muligheter og egenskaper. Bass peker videre på motivasjon og inspirasjon som vesentlige element. Dette knyttes til framtidstro og medarbeiderens egen rolle i bedriften.

Idealer og verdier er også vesentlige elementer i denne tenkningen og – lederen som rollemodell blir sentral.

Verdier og ideal – som uten tvil er kulturbetingede begrep – er også knyttet til det som i lederteoriene er kalt verdibasert ledelse. Dette begrepet knyttes ofte til R.J. House som beskriver viktigheten av verdibaserte visjoner for å skape engasjement og motivasjon hos medarbeidere (House R. , 1996). Både hos Bass og House blir de språkbærende elementene knyttet til verdier og samtaler av vesentlig betydning i ledelse.

Det finnes en lederdefinisjon som blir formålstjenlig og virksom for oss i denne innfallsvinkelen og som vi kan anvende i flere sammenhenger, nemlig ledelse som Erik Johnsen sitert i (Busch, 2012) *en målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.*

Denne definisjonen legger vekt på at ledelse har en markert funksjonell dimensjon, er sterkt knyttet til språk og kommunikasjon samtidig som verdiaspektet understrekes både i prosess og organisasjonens grunnlag. Denne tilnærmingen blir nyttig for oss når vi senere skal drøfte våre funn og belyse dem imot Hofstedes dimensjoner.

Vi har altså beskrevet vårt grunnlag i transformasjonsledelsen – og det grunnleggende fokus på denne forståelsen av verdier. Det gjelder altså både målverdier i organisasjonen (Rokeach, 1976) og leders evne til å uttrykke visjoner med verdibase (House R. , 1996).

Det blir nødvendig for oss å se på en sammenheng mellom verdier og kultur, før vi begynner drøftingsarbeidet vårt – og vi skal samle trådene i Hofstedes påstand om at «verdier er den dypeste manifestasjonen av kultur», men i og med at vi i vår oppgave tar for oss offentlig sektor, og ansatte i offentlig sektor, vil vi bruke litt tid på å vurdere verdibegrepet i denne sammenhengen.

Flere har hevdet at det i offentlig sektor er et særlig fokus på verdier og at dette har vesentlig betydning også for ledelsen som utøves. Dette er blant annet beskrevet som det *offentlige etos* (Lundquist, 1991). *Det offentlige verdiunivers* er annet begrep (Busch, 2012) som forsøker å forklare de spesielle forutsetningene som gjelder for offentlig tjenesteproduksjon. Her pekes det på at offentlig sektor er dominerende, svært sammensatt, bestående av flere nivå og er knyttet til sterke verdier grunnlagt på erkjennelsen av at den forvalter fellesskapets ressurser.

Det er gjort forsøk på å finne og formulere disse verdiene som er med på å beskrive det offentlige verdiunivers – og det er fremstilt sju hovedkategorier med verdier i dette arbeidet (Busch, 2012):

- Offentlig sektors bidrag til samfunnet
- Politisk organisering
- Relasjonen mellom offentlig ansatt og politikerne
- Relasjonen mellom offentlig ansatt og omgivelsene
- Organisasjonsmessige aspekter ved offentlig administrasjon
- Adferden til offentlige ansatte
- Relasjonen mellom offentlig administrasjon og innbyggere

Det ble til sammen identifisert 72 forskjellige verdier i dette arbeidet (Jørgensen & Bozemann, 2007), og både antall og kategorisering understreker hvor sammensatt og rikholdig et slikt verdiunivers for offentlig sektor er.

Det er naturlig å knytte en sammenheng her til den verdibaserte ledelsen. Dette begrepet hører naturlig til transformasjonsledelsen, men er mest kjent for å være beskrevet av Robert House (1996). I den lederdefinisjon vi benytter er verdigrunnlaget bærende, og tydeliggjort.

Tor Busch gjennomgår en modell for verdibasert ledelse som anskueliggjør dette godt – og som kan understreke vår tilnærming og være med på å innlede vårt neste tema.



Figur 3: Modell for verdibasert ledelse. (Busch, 2012)

Modellen legger til grunn en ledelse som har en gjennomgående forankring i organisasjonens etiske standarder, individuelle verdier og selvsagt organisasjonens verdier. Det blir videre tydelig at målformuleringen som inngår i ledelsesprosessen – er en egen og viktig prosess i seg selv. Det avgjørende og beskrivende stikkordet her er forankring. De målene organisasjonen har satt seg skal forstås og forankres i selve organisasjonen.

Forankres skal også problemløsningsprosessen. Dette punktet kan eksemplifiseres ved at når politikere skal sette mål for en innsats – kan utførerleddet i en administrasjon i fellesskap og på grunnlag av egen faglighet og vurderingsstyrke, finne riktige og nødvendig metodikk – etter gode prosesser.

Språkskapingen – de felles kunnskaper og begreper, må også tydelig forankres og gjøres til felleseie. Ifølge Bush gjelder dette både språket som benyttes i prosess og virksomhet, men også det som blir benevnt som lederspråket.

Den siste anskueliggjorte delen av modellen heter samspill og blir på mange måter den oppsummerende og sterke kraften i denne modellen. Ledelse blir her utøvd i et samspill og i vedvarende og systematisk prosess, bygget på tydelige og felles verdier (ibid.).

4.2.1 Norsk ledelse

Finnes det så presise og entydige beskrivelser på hva som er norsk ledelse?

Vel, det finnes flere norske ledelsesstudier (Byrkjeflot, 2002; Colbjørnsen, 2004; Grenness, 2012; Sund & Lines, 2014) men det er kun et fåtall av disse som tar for seg hva som

særpreger den norske ledelsesadferden og hva som er unikt i den norske kulturelle konteksten i forhold til andre kulturer.

Grenness konkluderer i sin artikkel med at den norske institusjonelle og kulturelle konteksten gir føringer i retning en bestemt form for ledelse som innebærer at norske ledere helst ønsker å fremstå som vennlige, støttende, åpne og involverende (Grenness, På jakt etter en norsk ledelsesmodell, 2012).

Sund og Lines har i sin undersøkelse funnet ut at den norske lederstilen karakteriseres av særtrekk som liten avstand mellom leder og ansatt, at norske ledere er opptatt av å involvere medarbeidere, de aksepterer feil, paternalisme avdekkes også i tillegg til vektlegging av fellesskapsfølelse (Sund & Lines, 2014).

For å benytte én samlet tenkning omkring norsk ledelse, kan vi se på Torodd Strand (2001) som mener at det mest presise er å beskrive fire hovedretninger (Strand, 2001).

Disse retningene benevner Strand som Solstrandprogrammet, Thorsruds og den sosiotekniske skolen, Kenning-skolen knyttet til leders autoritet, og en retning forbundet med strategiteorier fra BI og Norges Handelshøyskole.

Den første retningen er et ambisiøst lederutviklingsprogram basert på humanpsykologi, relasjonell kompetanse og tilpasset undervisning. Programmet leveres av AFF og har ifølge egen hjemmeside som mål å øke verdien av den enkeltes lederskap i virksomheten (AFF, 2020).

Den andre retningen legger vesentlig vekt på organiseringen av arbeidet, selvstyre og demokratisering. Bakgrunnen her er i den klassiske humanrelation-bevegelsen fra 1920-tallet blant annet med utgangspunkt i de klassiske Hawthorne-studiene av Elton Mayo, men Thorsrud framholdt (mfl.) at både det sosiale – og det teknologiske delsystem gav en mer helhetlig organisasjonsteori. Sosialpsykolog og arbeidsforskeren Einar Thorsrud gjorde seg svært markert i forsknings- og utviklingsarbeid knyttet til demokratisering av norsk arbeidsliv – og ble mest kjent for å ha ledet det som ble kjent som Samarbeidsprosjektet LO/ NAF (Engelstad, 2009), nettopp med fokus på demokratisering av industrielt arbeid.

Den tredje retningen Strand peker på er knyttet til den amerikanske konsulenten Georg Kenning som vektla leders autoritet og betydningen av hierarkiet i utføring av ledelse.

Kenning samlet 31 teser om ledelse og beskrev ledelse som et avgrenset fag – og brukes ofte som støtte for en påstand om at en som kan ledelse kan lede alle organisasjoner. Kenning står nok for en lederforklaring som i stor grad står i kontrast til Thorsrud, men like fullt ifølge Strand en medbeskrivelse av norsk ledelse.

Den siste retningen Strand presenterer er strategiteoriene fra handelshøyskolen BI og Norges handelshøyskole. Denne retningen er også kalt strategiskolen (Myklemyr, 2013) og er beskrevet som en retning med tydelig forankring i utdanningsinstitusjonenes fokus på fagene markedsføring og strategi. Dette som en følge av det man antar er etterspurt av både det private næringsliv og offentlig sektor (Nylehn, 2008).

Vi kan ikke gå inn i en dypere drøfting og vekting av disse retningene, men fastslår at de utgjør en begrunnet faglig basis for en beskrivelse av norsk ledelse.

Ola Edvin Vie fra NTNU har gjort denne vurderingen og mener vektingen vil være avhengig av den konteksten lederen operer i. Videre oppsummerer Vie sin vurdering slik

«Gjennomgangen viser også at det kan være noen gjennomgående fellestrekk ved ledelse i Norge: Lederne er mer opptatt av interne enn eksterne forhold, de er opptatt av medarbeidernes trivsel, de bruker mye tid på muntlig kommunikasjon med sine medarbeidere, og de utveksler gjerne informasjon og forespørsler i lange, store og planlagte møter. Selv om det finnes fellestrekk ved ledelse i Norge, er det vanskelig å identifisere en felles ledelsesmodell, det finnes snarere mange konkurrerende oppfatninger av norsk ledelse.» (Vie, 2012)

Så langt legger vi altså til grunn noen gjennomgående fellestrekk som sammensatt og faglig grunnholdning til ledelse, kommunikasjon, samspill og forankring.

Kan hende begrepet *samspill* også vil være et hovedstikkord når man ser på *norsk ledelse* i sammenheng med sentrale aktører som fagbevegelsen og statsapparat.

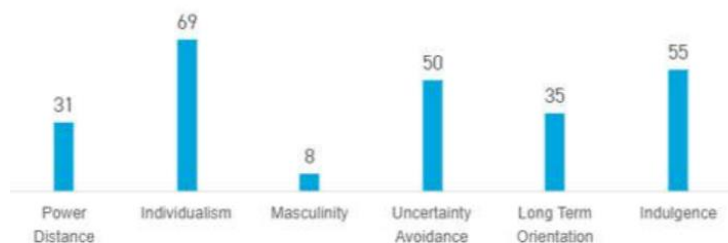
Flere har trukket inn begreper som arbeidslivsmodeller når man diskutere ledelse (Byrkjeflot, Skogstad, & Einarsen , 2002) og dette gjør seg i særlig grad gjeldene i norsk sammenheng fordi ledelse i norsk kontekst må forstås som et begrep i forhold til viktige aktører som fagbevegelse og statsapparat (Munkeby, 2003).

Ledelse av norske organisasjoner foregår i et regulert samspill og er preget av et samarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner, staten og fagbevegelser (Vie, 2012)

I vår samlede vurdering er det grunnlag for å hevde at det ikke finnes én entydig og definert norsk ledelsesmodell, men markerte retninger med en rekke fellestrekk. De forskjellige retningene er basert delvis på velfunderte skoleretninger, en sterk demokratisk samfunnsstruktur og et felles verdigrunnlag utviklet over tid og knyttet til politiske hovedtrekk i det norske samfunnet og etablerte samhandlingsrutiner som har kommet som en følge av disse.

Det later til at samspill, kommunikasjon, flate strukturer, forankring og demokratiske prosesser kan sies å være beskrivende begrep for det vi kan kalle tydelige fellestrekk i norsk ledelse. Vi har også sett norske ledere er beskrevet som vennlige, støttende, åpne og involverende i sitt forhold til sine ansatte og har avdekket paternalisme som et karakteristika.

Disse funnene understrekes ytterligere dersom vi ser på en av de bærende elementene i det som utgjør drøftingsdelen av dette arbeidet – og som vi skal komme sterkt tilbake til; Geert Hofstede og hans kulturdimensjoner og analyser knyttet til nasjoner og regioner.



Figur 4: Hofstede Insight landprofil Norge (Hofstede, What about Norway?, 2020)

Profilen som Norge får i Hofstedes kulturdimensjon-sammenligning viser at Norge skårer svært lavt på maskulinitets-dimensjonen. Av alle deltagende land er det kun Sverige som har lavere skår her. Dette innebærer (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) at myke verdier er viktige, trivsel, fritid, medarbeiderdeltagelse og kompromiss som problemløsning, beskrives her. Det samme gjelder verdier som likestilling og det at man «arbeider for å leve» i motsetning til å «leve for å arbeide» som vil være et beskrivende utsagn for de land som skårer høyt på Hofstedes maskulinitetsskala.

Dernest viser oversikten at Norge har en relativt lav verdi på dimensjonen for maktavstand. Denne forklares med korte avstander mellom leder og medarbeider, drøfting og forankring som særtrekk i lederprosesser, markerte verdier som likhet er gjeldene. Det beskrives også mindre statusforskjeller mellom medarbeidere og ledere – og at dette også i sammenligning med andre land innebærer mindre lønnsforskjeller mellom medarbeider og leder.

Det tredje punktet som vi anser det kan være relevant å se litt nærmere på her er den relativt høye verdien Norge får på individualisme-dimensjonen. Denne verdien vil kunne indikere kulturtrekk som blant annet gjør at vi opptre i yrkeslivet med egne individuelle mål, at selvstendighet og likhet er relativt høyt skattede verdier, selvmotivasjon er viktig sammen med flate strukturer i organisasjoner.

Vi kommer tilbake til ytterligere og andre betydningsfulle beskrivelser Hofstede gjør av sine kulturdimensjoner og som vi mener er relevante i drøfting mot vår problemstilling.

4.2.2 Samisk ledelse

Vi har nå gitt et begrunnet bilde av det vi legger inn i begrepet norsk ledelse – og som vi kommer til å bruke i vår drøftingsarbeid. Hva kan vi legge til grunn i en beskrivelse av det vi kan kalle samisk ledelse – og finnes det noe som heter samisk ledelse?

For å gjøre dette håndgripelig og anvendbart kan vi ta det utgangspunktet som vi har etablert; det finnes samiske samfunn og samer i Norge som utøver ledelse i henhold til den beskrivelsen vi har lagt til grunn for ledelse. Men som vi har påpekt så tilhører ikke samene én definert nasjonalstat. Det samiske kjerneområdet strekker seg over fire land – og således utføres samisk ledelse i fire forskjellige nasjonale sammenhenger.

Vi ser for øvrig at noe av den vesentlige litteraturen bærer preg av å ha politiske ambisjoner – og blander inn samepolitiske målsettinger i sine beskrivelser. Asta Mitkijá Balto og Gudrun Kuhmunen argumenterer blant annet i boken «Máhttáhit: omskola dem och oss» for at det samiske lederskap *bør* ha som formål å underbygge og forsterke de samiske interessene. Utvikle og bevare det som utgjør det samiske og i tillegg støtte arbeidet mot mer selvbestemmelse for det samiske folket (Balto & Kuhmunen, 2014). Dernest begrunner forfatterne sin hovedutfordring med at dette vanskeliggjøres fordi at vi i dag ser hvordan det samiske lederskap ofte preges av modeller fra majoritetssamfunnet.

Dette innebærer følgelig at samisk ledelse ikke har sterk entydighet i sitt innhold, men preges av den konteksten den utføres i – og i denne sammenhengen kan det være av betydning å peke på de trekk, verdier og krefter som i større eller mindre grad preger den ledelsen som utføres innenfor grensene av en nasjonalstat.

Det er ikke risikable påstander i forskningssammenheng å hevde sammenhenger mellom ledelse og kontekst. Joseph S. Nye framholder som tydelige hovedprinsipp for ledelse at det handler om tre ting; oppgaver, følgere og kontekst (Nye, 2008) – og peker på at «leadership is a power-relation between leaders and followers, but as we saw earlier, power depends on context».

Som vi pekte på tidligere er et gjennomgående kjennetegn på det samiske samfunnet i Norge at det er utviklet -og at det har funnet sin egenart i pakt med et majoritetssamfunn som både har undertrykt og vært med på å endre måten det samiske samfunnet har kunnet eksistere på, fra tiden da Norge ble en nasjonalstat fram til i dag.

Dette vil være med på å forsterke et argument om at samisk ledelsen i Norge, til en viss grad er medutviklet med det norske lederskapet, fordi det har eksistert i konteksten av det norske samfunnet. Denne påvirkningen vil på dette grunnlaget presumptivt vært likedan i de andre nasjonalstatene med samisk befolkning.

Men kultur og verdibevissthet vil selvsagt være med på å danne grunnlaget for hva som oppleves som god og riktig ledelse. Den felles forståelsen av virkeligheten i et fellesskap – og de sosialiseringprosesser som medvirker i denne dannelsen bidrar til en dynamisk kultur som påvirker (Østberg, 2003).

Her er det relevant å dvele litt ved et av hovedtrekkene ved det samiske folket – og dets liv og næringsliv; nemlig nærhet til naturen. Denne nærheten beskrives som sterk og allestedsnærværende (Turi, 2011). Naturen er altså arenaen for de betydningsfulle sosialiseringprosesser – og også til en viss grad utdanningen. Det pekes på at i det samiske miljøet så har utdanning sin begrunnelse i den tradisjonelle oppdragelsen (Balto & Kuhmunen, 2014). Samlet sett vil dette kunne indikere at den funksjonelle ledelsen i samisk kontekst – vil være den ledelsen som er mest hensiktsmessig og virksom i liv og næringsliv knyttet til naturen. Det kan være utfordrende å beskrive dette presist, men Balto og Kuhmunen beskriver blant annet en forutsetning om en beredskapsevne som skapes som en kognitiv og mental kunnskap som gir menneskene mulighet til umiddelbar problemløsning. Altså et fokus på ledelse og virksomhet som setter generell overlevelsesstrategi i sentrum (Balto & Kuhmunen, 2014).

Forfatterne understreker altså samenes tilknytning til naturen og den erfaringsbaserte kunnskapen som har vært og er grunnlaget for samenes liv og overlevelse.

Dette gir naturligvis mening når man tenker på arbeidsoppgaver knyttet til selvberging og naturhushold – men og som Balto og Kuhmunen også understreker, i forhold til idealet om å kunne styrke samenes selvstendighet og felles innsats for egen kultur og identitet.

Denne «praktiske» begrunnelsen for samisk lederskap utvikles videre når det hevdes at et annet betydningsfullt kjennetegn er fravær av formelle posisjoner (Begay ml., 2007) i samisk lederskap.

Dette innebærer at virksomheten ledes på den måten som oppleves naturlig og hensiktsmessig – mer uavhengig av de eventuelle formelle lederstrukturene som finnes i den aktuelle relasjonen som finnes i virksomheten.

Denne beskrivelsen understøttes videre av utsagn fra tidligere leder for den Samiska högskolen (fra 2005 til 2011), Anders J. H. Eira som uttaler at slik han opplever samisk ledelse i praksis så er det usynlig (Balto & Kuhmunen, 2014). Dersom man observerer for eksempel arbeid i en innhegning med reinsdyr, så pågår det et relativt organisasjonskrevende arbeid der, men for en utenforstående observatør, så vil man ikke kunne se hvem som leder arbeidet. Tradisjonelt ledes arbeidet av den eller de som det faller naturlig for – uten hensyn til hierarkiske strukturer. Balto og Kuhmunen peker på at det riktignok har vært en variasjon

i det samiske lederskap, men at et hovedtrekk er at man ikke har vært avhengig av bestemte personer i lederposisjoner for å få arbeidet gjort effektivt.

Vi refererte ovenfor til en studie som ble gjort på urfolklederskap gjennomført av Begay som også peker på at et tradisjonelt urfolklederskap kan bestå av eldre personer, kvinner og medisinmenn og helere (Begay, mfl., 2007). Det er naturligvis interessant å merke seg at kvinner ikke utelukkes i forbindelse med denne beskrivelsen av ledelse – og at samfunnsfunksjoner som har sin forklaring i en sjamanistisk verdensanskuelse også gis plass i denne forklaringen av et variert urfolklederskap.

Et annet interessant trekk ved samisk lederskap som også presenteres av Balto og Kuhmunen er det tilsynelatende fraværet av system og modeller når det kommer til samiske styringsmetoder (begrep fra Balto og Kuhmunen). Det framholdes at det kan virke som om det er fravær av disiplin og system – og at dette synes særlig godt i den samiske barneoppdragelsen (Balto & Kuhmunen, 2014), men forfatterne hevder at begrunnelsen bak er at man gjør seg bruk av indirekte styring som baserer seg på at individene skal utvikle ansvarsfullhet og selvstendighet gjennom en friere personlig utvikling.

I denne sammenhengen finnes det forskning som hevder at selvstendighet tillegges stor vekt i det samiske miljøet – og at man allerede som barn betraktes som selvstendige individ med tilhørende frihet og ansvar (Neergård, 2005).

Sammenhengen det pekes på er nødvendigheten av å ha funksjonelle individ, med evne og vilje til å bidra. Ferdighetene som ønskes er individuelle styrker som gjør at man kan bidra på best mulig måte.

Her kan man altså finne grunnlag for å kunne beskrive at et betydningsfullt hovedtrekk ved det tradisjonelle samiske lederskapet er at den ledelsen som virker best, foretrekkes.

Når det gjelder begrepet indirekte styring som Balto & Kuhmunen antyder som en kraft i det samiske lederskapet, forklares dette altså med bakgrunn i kulturelle verdier.

Forfatterne sannsynliggjør i denne sammenhengen at det finnes lederskapsprinsipper i et begrep de har skapt: «Máhttáhit» (Balto & Kuhmunen, 2014). Dette begrepet bygger igjen på G. H Smiths utviklede begrep «conscientization» (Smith, 2003) og beskriver trekk som nærhet til naturen, konfliktvegning, velutviklede kommunikasjonsegenskaper, tradisjonelle

ferdigheter, respekt for åndelighet, og et fokus på det samiske verdensbilde som grunnlag for ledelse og indirekte styring.

Samlet sett er det imidlertid ikke så enkelt å være presis dersom man ønsker å fange opp hva som kan beskrives som typisk i det samiske lederskapet. I motsetning til beskrivelsene av det norske lederskapet, kan ikke vi finne samlet og egen forskning på dette emnet – og sånn sett kan vi uttrykke behov for at dette blir fulgt opp.

Vi har jo allerede pekt på Hofstedes analyse av sine kulturdimensjoner for Norge – og indikasjoner disse kan ha som betingelser blant annet for ledelse, men denne analysen finnes altså ikke for grupperinger vi kan bruke for den samiske befolkningen.

Så i sammendraget av dette kapittelet legger vi til grunn at vi har et for svakt grunnlag for tydelig å beskrive hva samisk ledelse er. Vi har pekt på indikasjoner om at det samiske lederskapet er medutviklet med det norske, og således til en viss grad er preget av dette. Men nærhet til natur, tradisjon og lederkompetanse knyttet til nødvendig og naturbasert næring har ført til fokus på det funksjonelle lederskapet. Det som virker, uavhengig av for eksempel kjønn og rangordninger.

Likeledes har vi sett indikasjoner på at samisk ledelse ikke nødvendigvis har grundige beskrivelser knyttet til system og modeller, men mer later til å være basert på indirekte krefter bygget på erfaring hos den som utfører ledelsen og en grunnleggende forståelse av at det påligger hver enkelt å delta og løse de felles oppgaver man står ovenfor.

Dette er relativt vage beskrivelser og inneholder mer en form for begrunnede antagelser om samiske lederskap. Mer konkret er selvsagt innholdet i begrepet «conscientization» /«Máhttáhit» som vi pekte på og som bygger inn nærhet til naturen, konfliktvegring, velutviklede kommunikasjonsegenskaper, tradisjonelle ferdigheter, respekt for åndelighet, og et fokus på det samiske verdensbilde som deler av samisk ledelse.

4.3 Krysskulturell forskning

Hofstedes arbeid bygger på en tradisjon innen krysskulturell forskning som anerkjenner kulturens effekt og dens følger på individ og organisasjoner. I denne sammenhengen har forskning på ledelse og organisasjon fulgt denne grunntanken og sett på verdier som

forklaringen på forskjeller i ledelse og andre arbeidsrelaterte fenomen (Hofstede, 1980; House mfl., 2002)

Her presenteres verdier som bestående av et system i hierarkiske ordnede kulturelle verdier. Antall og innhold i verdisystemene varierer noe, men felles for alle er at de gir mulighet til å måle kulturell avstand samt å danne grupper av kulturer som er relativt like basert på avstand mellom medlemmene internt sammenlignet med medlemmer av andre grupper.

Slik dannes kulturelle regioner og grunnoppfatningen er at medlemmene her er nokså like i måten de opptrer på i arbeidssammenheng og hvordan de responderer på organisasjon og ledelse.

Et av de nyere prosjektene innenfor krysskulturell forskning er "Global leadership and Organizational Behaviour Effectiveness" Et prosjekt som startet for mer enn 20 år siden, men som fortsatt har forskningsprosjekt gående. GLOBE 2020 er deres nyeste prosjekt (GLOBE, 2020). Denne modellen har ni dimensjoner, der seks er basert på Hofstedes tidligere arbeid (House mfl., 2004; Hofstede, 2010).

Det finnes flere modeller innenfor området og de er ulike i antall dimensjoner og i hva som ligger til grunn innenfor de ulike dimensjonene. Vi kan blant annet nevne Trompenaars og Hampden-Turner (1997) med en sju-verdiskala (Bøhn & Dypedahl, 2009). Shalom H. Schwartz en annen forsker som har en modell med sju kulturelle verdiorienteringer (Sandal, 2009).

GLOBE-prosjektet har definerte klynger ut fra data samlet inn basert på verdisystemene. Et eksempel er Sverige, Danmark og Finland som danner en nordeuropeisk klynge. I anvendt forskning antas det at disse tre landene responderer likt på ulike måter å lede på (Mittal & Dorfman, 2012).

Geert Hofstede kom i utgangspunktet frem til fire dimensjoner i sin første undersøkelse i IBM konsernet på 1970 - 1980 tallet, denne modellen er senere utvidet til seks dimensjoner. (Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Hofstedes modell bygde i utgangspunktet på om lag 116 000 spørsmålssett, gjennomført av mer enn 80 000 ansatte.

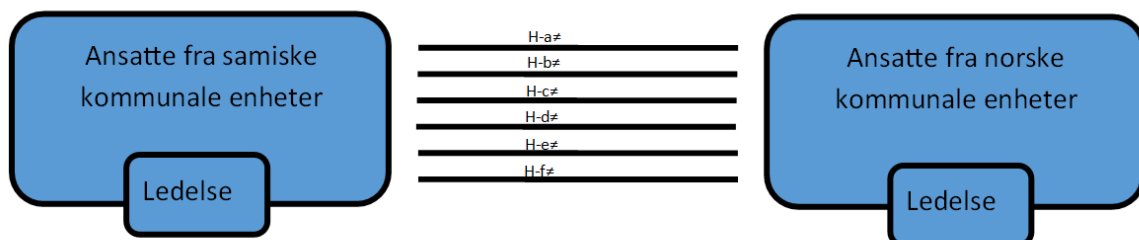
Vårt utgangspunkt er at Hofstede viste gjennom sin analyser av de forskjellige kulturelle dimensjoner, at folk deler egenskaper på nasjonale – og regionale nivå. Og at disse kan brukes i komparative studier.

Hofstedes Values Survey Module og dets tilhørende rammeverk beskriver i hovedprinsippet seks kulturdimensjoner. Disse kulturdimensjonene – som vi vil presentere nærmere i metodekapitlet - heter i oversetting – maktavstand, individualisme/kollektivism, maskulinitet/feminitet, usikkerhetsavvikelse, langtidsoverretning og ettergivenhet/begrensning.

Hver dimensjon har også en motsatt side – og følgelig vil den nasjonale eller regionale gruppering kunne framstå med forskjellige verdier. Denne teorien har bidratt til at man har kunnet finne et faglig grunnlag for å beskrive forskjellige egenskaper og adferd knyttet til nasjonale – og regionale grupperinger.

For oss har det v ert et selvstendig poeng at Hofstedes rammeverk går det mulig å finne og beskrive kulturforskjeller som finnes i det Hofstede benevner som «sub-national groups», altså undergrupper tilhørende en nasjonalstat.

5. Forskningsmodell og hypoteser



Figur 5: Illustrert forskningsmodell

Forskningsmodellen viser i oversikt en forklaring på antatt sammenheng mellom kulturforskjeller som betingelser for ledelse i to avgrensede undergrupper tilhørende en nasjonalstat.

Bakgrunn og utgangspunkt er de to forskjellige gruppernes kulturelle tilhørighet basert på Hofstedes kulturdefinisjon «en kollektiv programmering av sinnet som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra personer fra en annen» (Hofstede, 1980), sett sammen med de beskrevne formene for ledelse vi har gjort for de forskjellige grupperne.

På bakgrunn av den gitte problemstilling – og de utrykte forskningsspørsmålene vi redegjorde for i innledningen – RQ1 og RQ2, har vi formulert følgende hovedhypotese for dette arbeidet:

H:

Det vil være forskjeller i VSM skåren for de to deltagende grupperingene fra norske kommunale enheter og samiske kommunale enheter på Hofstedes VSM-dimensjoner relatert til

- maktavstand (H-a)
- individualisme/kollektivism (H-b)
- maskulinitet/feminitet (H-c)
- usikkerhetsinnstilling (H-d)
- langtidsoverretning (H-e)
- ettergivenhet/begrensning (H-f)

Teknisk sett har vi altså delt denne hypotesen inn i seks underliggende hypoteser som vi behandler i oppgaven.

I illustrasjonen for forskningsmodellen anskueliggjøres de to forskjellige utvalgene med hver sitt avgrensede kulturområde – og en tilhørende illustrasjon for ledelse i tilknytning til gruppering. Mellom disse avgrensede kulturområdene er det illustrert seks forklaringslinjer – knyttet til Hofstedes kulturdimensjoner. Disse utgjør en systematisk oppdeling av vår hovedhypotese – slik at vi kan prøve den med hjelp av Hofstedes rammeverk – og i praktisk utførelse; VSM 2013.

I begrunnelsen for vår hypotese befinner Hofstedes grunnholdning til kulturforskjeller seg:

«Regionale, etniske og religiøse kulturer er årsag til forskelle inden for de enkelte lande. Ofte holder etniske og religiøse grupper sig ikke inden for de politiske landegrænser. Sådanne grupper udgør minoriteter på skellet mellem landets dominerende kultur og deres egen traditionelle gruppekultur. Nogle medlemmer assimileres, selv om det kan tage en generation eller flere. Andre fortsætter med at holde fast ved deres eget.» (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 61)

Videre har vi i det kulturelle perspektiv pekt på sammenhenger mellom levested, oppvekst og det kollektive i funksjonalistiske rammer (Klausen, 1992), og vist til de ikke-kulturelle

forholds betydning (Skirbekk, 1999) og lagt til grunn verdier, ord, gester og symboler i den kulturelle løken (Hofstede, 2001). Og slik vi understreket i vår gjennomgang at forskjeller i adferd og symboler mellom kulturer er å forstå som konsekvenser av forskjeller i de underliggende verdisystemene i de ulike kulturene.

Dette er hovedbestanddelen i alle våre delhypoteser.

Vi vil presentere og forklare Hofstedes kulturdimensjoner mer inngående i kapitel 7.2

Hypotese: H-a

Maktdistanse (PDI)

Vi har presentert begrunnede beskrivelser av norsk ledelse som sammensatt, men preget av verdier som likhet, demokrati, samspill og flate strukturer. Vi pekte også på Hofstedes allerede gjennomførte analyse av Norge der verdien er beskrevet som relativt lav, nettopp understøttende til denne beskrivelsen av norsk ledelse med korte avstander, likhet og lederprosesser som har de nevnte særtrekk.

Vår forventning i vårt arbeid er i denne sammenhengen at vi vil få en relativt lav skår for den norske grupperingen.

Når det gjelder den samiske gruppen har vi pekt på – om enn på et noe svakere grunnlag – at ledelse er mer knyttet til funksjonelle mekanismer, uavhengig av formelle posisjoner.

På bakgrunn av dette forventer vi forskjeller i verdiene på VSM 2013 gjennomført for de to aktuelle gruppene som kan gi grunnlag for å identifisere forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse. Vi vil anta at den samiske gruppen vil få en signifikant høyere verdi på denne dimensjonen.

Hypotese: H-b

Individualisme/kollektivism (IDV)

For den norske gruppen har vi vist til Hofstedes allerede gjennomførte måling for den norske gruppen som er relativt høy. Dette litt på tross av fellesskapsverdier både i samfunn og ledelse. Dette begrunnes i norsk sammenheng med at individet har stor betydning både i samfunn og arbeidsliv. Hofstede peker videre på i sitt rammeverk at i grupper som skårer høyt på individualisme så er forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt mer betraktet mer som en familiær forbindelse i moralsk betydning, mens på den andre siden blir denne relasjonen mer betraktet som et kontraktsforhold med klart avtalemessig innhold. Et annet forhold vi

har merket oss i denne sammenhengen er at Hofstede legger til grunn at de grupper som skårer høyt på denne dimensjonen vurderer den interne relasjonen som viktigere enn selve oppgaven som skal utføres.

Dette gir grunnlag for å kunne forvente en høy skår for den norske gruppen.

Når det gjelder samisk ledelse har vi pekt på nærheten til naturen, samling omkring oppgaver knyttet til natur og eksistens (beredskapsevne) – og gruppefelleskap forankret i felles innsats for egen kultur og identitet. Også i forhold til Hofstedes beskrivelse av at de som skårer mer mot det kollektive, vurderer relasjonen som mer vesentlig enn oppgaven, gir grunnlag for å forvente forskjeller på denne dimensjonen.

På bakgrunn av dette forventer vi forskjeller i verdiene på VSM 2013 gjennomført for de to aktuelle gruppene som kan gi grunnlag for å identifisere forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse. Vi vil anta at den samiske gruppen vil få en signifikant lavere verdi på denne dimensjonen.

Hypotese: H-c

Maskulinitet/femininitet (MAS)

For oss er dette en spennende dimensjon å se nærmere på. Vi har tidligere pekt på at Norge er en av de målte nasjonene i verden som har lavest skår på denne dimensjonen. I sitt rammeverk forklarer Hofstede at nasjoner med lav skår på denne dimensjonen har en ledelse som preges av konsensus og intuisjon, mens motsatsen (maskulin) kjennetegnes av beslutsomhet og aggressivitet. Lav skår vil indikere at konflikter løses med kompromiss og forhandling, mens en høy skår indikerer at «den sterkeste vinner». Belønning etter likhetsprinsippet forklares som en feminin verdi, mens belønning etter produksjon tilhører den maskuline siden.

Sammenstilt med den presentasjonen vi har gjort av norsk og samisk ledelse forventer vi forskjeller i verdiene på VSM 2013 gjennomført for de to aktuelle gruppene som kan gi grunnlag for å identifisere forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse. Vi vil anta at den samiske gruppen vil få en signifikant høyere verdi på denne dimensjonen.

Hypotese: H-d

Usikkerhetsunnvikelse (UAI)

På denne dimensjonen skårer Norge en ren middelvei (50) i Hofstedes landprofil. I rammeverket beskrives det at en lav skår her indikerer at toppledere er opptatt av det strategiske arbeide, mens en høy skår vil innebære at toppledere er mer opptatt av det daglige arbeide – altså drift.

Her har vi vært inne på norsk ledelse som planmessig og forankret, mens den samiske ledelsen har et tydelig fokus på den praktiske oppgaven som skal gjøres – litt uavhengig av strukturer og formell organisering.

Videre beskriver rammeverket at en lav verdi her kan bety et tydelig fokus på beslutningsprosess, men en høy skår innebærer et fokus på beslutningens innhold. Også dette punktet gir gjenklang i den oppsummeringen vi gjorde av norsk ledelse – der vi pekte på flere teorier som understreker prosessens betydning. Likedan mener vi det igjen er naturlig å se på samisk ledelse med innhold knyttet til de praktiske funksjoner som den har – altså *beslutningens innhold*, som Hofstede uttaler i sitt rammeverk.

På bakgrunn av dette forventer vi forskjeller i verdiene på VSM 2013 gjennomført for de to aktuelle gruppene som kan gi grunnlag for å identifisere forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse. Vi vil anta at den samiske gruppen vil få en signifikant høyere verdi på denne dimensjonen.

Hypotese: H-e

Langtidsorientering (LTO)

På denne dimensjonen har vi tidligere sett at Norge er tildelt en skår på 35. Her argumenter Hofstede med at verdier som tenderer i retning av korttidsorientering er analytiske, mens verdier mot langtidsorientering søker filosofiske svar – og verdsetter refleksjonen. Hofstede peker også på markerte forskjeller i verdier på arbeidsplassen. For korttidsorienterte beskrives verdier som frihet, rettighet, arbeidsinnsats og selvbestemmelse, mens for langtidsorienterte beskrives verdier som ærlighet, tilpasning, pålitelighet og selvdisciplin. Vi merker oss også at Hofstede beskriver i sitt rammeverk at ting og ånd er adskilt i korttidsorientering, men ting og ånd er samme sak i langtidsorientering.

Vi har presentert norsk ledelse som tydelig knyttet til frihet og selvbestemmelse, og pekt på funn og beskrivelser som i stor grad knytter samisk ledelse til natur og monoteistiske trekk.

På bakgrunn av dette forventer vi forskjeller i verdiene på VSM 2013 gjennomført for de to aktuelle gruppene som kan gi grunnlag for å identifisere forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse. Vi vil anta at den samiske gruppen vil få en signifikant høyere verdi på denne dimensjonen.

Hypotese: H-f

Ettergiven/begrensning (IVR)

I denne dimensjonen vil blant annet, ifølge Hofstede, en høyere skår antyde at fritid er viktig, mens i en lavere skår vil fritid være mindre viktig. Likedan vil en høy skår indikere en oppfatning av å ha ansvar for eget liv, mens en lavere skår er knyttet til en følelse av at man ikke kan gjøre noe med det som skjer i livet. Videre beskriver Hofstede at høy skår vil kunne indikere preferanser for løse strukturer og ikke stram orden, mens lav skår vil innebære en preferanse for motsatsen.

Ser vi på Hofstedes eksisterende skår for Norge – er denne over middels med en skår på 55. Dette understøttes blant annet i norske lederteorier vi har presentert som vektlegger trivsel, selvstendighet og ansvarsfulle medarbeidere.

For samisk ledelse har vi sett at oppgaver og virksomhet, fritid og arbeidstid ofte beskrives uten skarpe skiller, knyttet til natur og helhetstenkning – og med tilsnitt av praktiske løsninger.

På bakgrunn av dette forventer vi forskjeller i verdiene på VSM 2013 gjennomført for de to aktuelle gruppene som kan gi grunnlag for å identifisere forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse. Vi vil anta at den samiske gruppen vil få en lavere verdi på denne dimensjonen.

6. Den vanskelige kategorisering; samisk, norsk

Både problemstilling, metodevalg, analyse og drøftingsarbeidet i denne masteroppgaven forutsetter at man er så spesifikk som mulig når man bruker begreper som same, samisk og norsk.

Og selv om man i dagligtale – og i uformelle sammenhenger tilsynelatende synes å finne mening i disse begrepene når man diskutere tema knyttet til kultur og sosiologiske problemstillinger, så kan det være riktig å si at begrepenes manglende tydelighet og ofte individuelle definisjoner vanskeliggjør bruk i akademiske sammenhenger.

Og det er slett ikke helt enkelt å beskrive hva som ligger i begrepet same. Det later til å være bred enighet om at det ikke finnes en entydig definisjon på hva en same er, eller hvem som er samisk (Nordisk ekspertgruppe, 2005).

Spør du en som opplever seg som samisk vil sannsynlig svaret være at forfedrene var - eller oppfattet seg som samer, gjerne gjennom at de var bærere av samiske språk og kulturtrekk (Skålnes, 2013). Flere benytter imidlertid beskrivelser knyttet til forskjeller i språk og kulturtrekk – i sammenligning med nabofolk. Dette samtidig som de har fellestrekk med sine ikke-samiske nabofolk, og har en nordisk tilhørighet (Pareli, 2000).

Men det finnes imidlertid ingen entydig og samlet beskrivelse av hva en same er eller hvem som kan kalle seg for samisk.

En plass å begynne refleksjonen på er i den såkalte ILO-konvensjonen nr. 169 (også kalt urfolkskonvensjonen). Dette dokumentet – som Norge for øvrig var det første landet som ratifiserte gjennom st.prp. 102 den 20. juni 1990 – er en internasjonal konvensjon der et tyvetalls land har underskrevet på 44 artikler som skal sikre urfolks rettigheter i et folkerettslig bindende dokument.

For Norges del trådte dette dokumentet i kraft 5. september 1991. Det ble samtidig avgjort at denne konvensjonen skulle inkludere samene.

I dette dokumentet blir det altså godtgjort at samene tilhører verdens urbefolkning. Det finnes ingen universell definisjon på urfolk, men ILO-konvensjonen definerer sin gyldighet for

- a. stammefolk i selvstendige stater som gjennom sine sosiale, kulturelle og økonomiske forhold skiller seg fra andre deler av det nasjonale fellesskap, og hvis status helt eller delvis er regulert av deres egne skikker og tradisjoner, eller av særlige lover eller forskrifter;
- b. folk i selvstendige stater som er ansett som opprinnelige fordi de nedstammer fra de folk som bebodde landet eller en geografisk region som landet tilhører, på det tidspunkt da erobring eller kolonisering fant sted eller de nåværende statsgrenser ble fastlagt og som, uavhengig av sin rettslige stilling, har beholdt noen eller alle av sine egne sosiale, økonomiske, kulturelle og politiske institusjoner.

(ILO-konvensjon nr. 169 om urfolk og stammefolk i selvstendige stater – artikkel 1)

Dette gir en grunnleggende indikasjon på hvordan samene kan defineres som en del av ILO-konvensjonens forklaring av urfolk. Her blir det blant annet klargjort at stammefolk med et eget fellesskap innenfor en nasjonalstat, bundet sammen av skikker og tradisjoner tilhører definisjonen. Samtidig som det legges inn premisser om opprinnelig og tidlig geografisk tilhørighet til et område som blir kolonisert i en senere nasjonalstat.

Det er altså et premiss at samene er en del av befolkningen vi beskriver som urfolk – og da blir det i tillegg til ILO-konvensjonen relevant i denne sammenhengen å trekke fram FNs erklæring om urfolks rettigheter. Dette dokumentet ble vedtatt av FNs generalforsamling 13. september 2007, gitt gyldighet fra samme dato – og også ratifisert av Norge fra samme tidspunkt.

Erklæringen om urfolksrettigheter tydeliggjør både kollektive og individuelle rettigheter for urfolk – og understreker betydningen av at urfolk blant annet skal ha tilgang på egen kultur, eget språk, egen utdanning og egen identitet.

I artikkel 4 heter det:

«Urfolk har, i utøvelsen av sin rett til selvbestemmelse, rett til autonomi eller selvstyre i saker som angår deres indre og lokale anliggender, samt til ordninger for finansiering av sine autonome funksjoner» (FN Generalforsamling, 2007)

I denne tekstdelen pekes det på et behov og en rettighet til ledelse og styring knyttet til selve grunnlaget for den bærende identiteten for urfolket.

Dette blir ytterligere forsterket i artikkel 14 med følgende tekst:

Artikkel 14 .

«1. Urfolk har rett til å opprette og ha kontroll over sitt eget utdanningssystem og institusjoner som gir opplæring på deres eget språk, på en måte som svarer til undervisnings- og læringsmetodene i deres egen kultur.»

Her legges det inn en rett til kontroll over betydningsfulle system og institusjoner med stor betydning for urfolkets samfunnsstrukturer.

I forbindelse med opprettelsen av sametinget i 1989 - og avholdelsen av det første sametingsvalg så man seg imidlertid nødt til å definere hvem som skulle kunne stemme ved et sametingsvalg. Dette ble gjort ved at følgende formulering ble tatt inn i sameloven:

§ 2-6. Sametingets valgmanntall

- *Alle som avgir erklæring om at de oppfatter seg selv som same, og som enten*
- *a) har samisk som hjemmespråk, eller*
- *b) har eller har hatt forelder, besteforelder eller oldeforelder med samisk som hjemmespråk, eller*
- *c) er barn av person som står eller har stått i Sametingets valgmanntall, kan kreve seg innført i Sametingets valgmanntall.*
- *Begjæring om innføring i Sametingets valgmanntall rettes til Sametinget. (Lovdata, 2008)*

Denne formuleringen er selvsagt ingen utfyllende beskrivelse for hvem som kan kalle seg samisk, men et begrunnet forsøk på å opptre samlet og forankret i grunnlaget for et manntall tenkt brukt i demokratiske valg. I denne sammenhengen legges det både et subjektivt kriterium inn ved at man faktisk må avgi en erklæring om at man oppfatter seg som same – samt objektive kriterium knyttet til at man har et visst forhold til familie med aktivt forhold til det samiske språket. Eller står i et slektskap til person som allerede står i sametingets valgmanntall.

Et av forholdene som gjør det vanskelig å presist beskrive hvem som er, eller kan være samisk i dag, er nettopp at en av konsekvensene av fornuksingspolitikken som var å gjøre samene norske (Zachariassen, 2020) har gitt stigma til det å være samisk. Over generasjoner

vil denne effekten naturlig føre til at man utvikler avstand til sitt opphav, sin kultur og sitt språk – og faktisk bidrar til skifte av etnisitet.

Dette poenget bare for å understreke kompleksiteten i det å presist beskrive hvem som kan kalle seg samisk.

Videre er det også tydelige indikasjoner på at det er betydningsfulle endringer i de som er og opplever seg som samer med tanke på identitet og selvforståelse i forhold til sine ikke-samiske omgivelser.

Vigdis Stordahl fastslår i sin doktoravhandling fra 1994 at det hun kaller den samepolitiske bevegelsen i stor grad har bidratt til et nytt og sterkere samisk selvbylde og en ny relasjon til det norske samfunnet i den senere tid. (Stordahl, 1994). Dette er nok betydelig forsterket også sett i sammenheng med en antatt stigende status for urbefolkningene i verden. Professor Hylland Eriksen beskriver dette i boken: Flerkulturell forståelse, i kapitlet Samene fra «Lavtstaaende race» til «urbefolkning» (Eriksen, 2007), der det pekes på at kontekstuelle endringer har medført statusendring og utvikling for samisk språk og kultur.

Et annet og om mulig enda mer komplisert aspekt knyttet til samisk tilhørighet er spørsmålet om det skal finnes et eget register for personer med samisk etnisitet.

Altså en offentlig, samlet og grunnlagt oversikt over personer med tilstrekkelig «godkjent» grunnlag for å kunne kalles etnisk samisk.

Dette spørsmålet er løftet fram av sametingets plenum i 2018 med begrunnelse i at samene har en rett til en kollektiv kunnskap om egen helse (Sametinget, 2018). Forslaget reiser naturligvis store etiske spørsmål fordi det forutsetter at en etnisk gruppe skal få et eget register.

Spørsmål om hvordan man skal komme til kriterier for en eventuell slik utvelgelse vil bli en vanskelig oppgave – og vil naturlig kunne bli utsatt for kritikk knyttet til svært problematisk kategorisering av mennesker med assosiasjoner til tidligere tiders raseteorier. Dette er også grunnen til at slike registre for tiden er forbudt (Lovdata, 2005). Dersom man imidlertid løsriver seg fra moralske og etiske problemstillinger ville naturligvis et slikt tenkt register gjort det enklere å anrette forskning som inkluderer etnisitet.

Et annet punkt som kan tydeliggjøre dette er stortingets lovvedtak på sameloven av 28.02.1997 – og som inneholder objektive kriterium om arv. Dette medførte følgende innspill fra den samiske forfatteren Odd Mathis Hætta:

«Da er det ikke lenger kulturen og språket som er bærebjelken i samemantallet, men rase og blod. Å basere et manntall på rase og blod i vår samtid, er en farlig vei å gå» (Hætta, 2017)

Vi legger til grunn at debatten på dette området er sterk og pågående - og finnes i flere avskygninger. Vi registrerer at det også finnes miljø som argumenterer for at det tidligere nevnte sametingsmantallet strider mot FNs rasediskrimineringskonvensjon (Nordmark, 2019) og må slettes, nettopp fordi Norge ratifiserte FNs konvensjon mot rasediskriminering i 1970 – og at land som underskriver denne konvensjonen er bundet av en plikt om å avskaffe all forskjellsbehandling knyttet til hudfarge, etnisitet, rase eller opprinnelsessted. Dette er en del av FNs menneskerettighetskonvensjoner.

Og selv om det for oss er utilbørlig å ta stilling i dette, så er det formålstjenlig å vise at vi ser denne debatten – og det vil i kjernen peke på en av våre utfordringer i masteroppgaven. Hvem skal kunne bli med i en oversikt der vi ønsker å se på betydninger av samisk etnisitet?

Det finnes i dag flere tilnærminger i norsk lov som benytter beskrivelser av samene med sikte på rettighetsbeskrivelser. Dette gjelder for eksempel reindriftsloven (Lovdata, 2007) der det i § 4 heter:

Den samiske befolkningen har på grunnlag av alders tids bruk rett til å utøve reindrift innenfor de delene av fylkene Finnmark, Troms, Nordland, Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag og Hedmark hvor reindriftsamene fra gammelt av har utøvet reindrift (det samiske reinbeiteområdet).

Samlet sett er det altså ikke mulig å gi presise og absolutte beskrivelser av hvem som kan kalle seg en same. Som vi har vært inne på kan det til og med ha urovekkende følger å kategorisere mennesker med for absolutte definisjoner – ganske enkelt fordi slike beskrivelser har for tette forbindelser med rasetenkning og rasemessige karakterisering.

Men det er mulig å beskrive hva som er samisk – og vi har pekt på at det er et godt grunnlag for at mennesker kan føle seg samisk, ha samisk bakgrunn og oppleve at de først og fremst har sterkest eller sterk tilhørighet til den samiske kulturen og det samiske språket. Helt enkelt og operativt vil det da altså være avgjørende hva den angjeldende personen føler og tenker om dette spørsmålet.

Og dette blir for oss den bærende beskrivelsen i oppgaven. I datainnsamlingen vår, som er basert på et spørreskjema vi naturligvis kommer bredt tilbake til, stiller vi nettopp spørsmål om respondenten føler seg mest samisk eller norsk, dersom vedkommende måtte velge.

Når vi reiser spørsmålet på hva som er norsk, eller hva som kjennetegner en nordmann vil dette også kunne medføre behov for en omfattende analyse. Vi anser at det *ikke* er av stor betydning for den kommende drøftingen vår – og vår håndtering av problemstilling at vi går inn i denne problematikken her. Dette fordi vi berører de relevante beskrivelsene når vi ser nærmere på hva vi legger til grunn som karakteristika av norsk ledelse.

7. Metodekapittel

7.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal kunne svare på en problemstilling. Det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Denne oppgaven ønsker å utforske om det er forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse i samiske samfunn og norske samfunn. Formålet er å måle ulike kulturdimensjoner for å forsøke å avdekke eventuelle kulturelle forskjeller i det samiske og norske samfunnet som kan ha betydning for ledelse.

Vi skal benytte oss av Hofstedes rammeverk, med en kvantitativ undersøkelse bestående av et ferdig utarbeidet spørreskjema. Undersøkelsen har en klar problemstilling, den er styrt av teori, den skal gå i bredden og skal samle inn data som skal omkodes til tall. Dermed er vi innenfor et deskriptivt design med en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse.

Ved at vi i vår undersøkelse skal forsøke å avdekke og eventuelt beskrive ulike kulturelle betingelser, holdninger og forskjeller som kan ha betydning for ledelse i samiske og norske enheter, anser vi det som naturlig å benytte et deskriptivt design.

Deskriptive-, eller beskrivende design, som det også kalles, anvendes når oppgaven eller problemstillingen går ut på å beskrive variabler og sammenhenger mellom disse. Formålet er å beskrive fordelingen av ulike faktorer. Deskriptive studier bygges på allerede eksisterende litteratur (Grenness, 2001).

En tverrsnittsundersøkelse måler respondentenes holdninger og meninger på et gitt tidspunkt. Dette gjør at det vil være vanskelig å trekke klare slutninger om årsak og virkning da dette forutsetter at man observerer endringer over tid.

En slik undersøkelse kan fortelle oss hvordan fenomener varierer på det aktuelle tidspunktet. Vår undersøkelse baserer seg på Hofstedes rammeverk hvor opprinnelsen er tverrsnittsundersøkelser fra 1960 og -70 årene. Hofstede forklarer at blant forskjellige validerende sammenligninger, har ikke korrelasjonene tendert til å bli svakere over tid.

Nasjonale kulturdimensjoner funnet gjennom IBM studien har ved hjelp av ulike replika av undersøkelsen bekreftet deres gyldighet over tid (Hofstede & McCrae, 2004). Replika av tverrsnittundersøkelsene har dermed gjort at Hofstedes rammeverk fortsatt kan benyttes nå i dag med en godt befestet forskningsbakgrunn.

Vår oppgave skal besvares med bakgrunn i teori om et fenomen. Vi ønsker å teste teorien mot virkeligheten eller empirien og vi har da med en deduktiv tilnærming å gjøre. Thagaard beskriver det deduktive elementet som at forskeren utvikler analytiske rammer på bakgrunn av etablert teori (Thagaard, 1998).

Siden vi ser et behov for å kunne analysere vår kvantitative data med en frihetsgrad til å forstå nye mønstre i empirien vil vi også benytte oss av en abduktiv tilnærming.

Abduksjon ligger mellom deduksjon og induksjon. Som beskrevet over, handler deduksjon om å analysere empiri ut fra teori. Mens en induktiv tilnærming innebærer at forskeren konstruerer bilder av dataenes meningsinnhold, som gir grunnlag for å sammenfatte mønstre og dermed utvikle ny teori (Thagaard, 1998).

Thagaard forklarer den abduktive tilnærmingen som at en analyse av data har en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer og forskerens teoretiske forankring gir perspektiver på hvordan dataene kan forstås. Abduksjon kan også knyttes til at forskerens teoretiske bakgrunn gir perspektiver for fortolkningen av dataenes meningsinnhold (ibid.).

7.2 Målutvikling

Utvikling av målene i dette spørreskjemaet er gjort av Hofstede m.fl. gjennom flere tidligere validerte studier.

Nedenfor vil vi gi en oversikt over Hofstedes rammeverk. Vi vil først forklare det teoretiske begrepet så kommer det en tabellfremstilling av indikatorene tilhørende det teoretiske begrepets variabel.

Hofstede hevder at sentrale tendenser i en nasjon, samfunn eller region er gjenskapt i deres institusjoner gjennom handlinger og ferdigheter hos individer (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Hans arbeid er basert på en forståelse av at virkningen av kultur er gjennomgripende og kan sees i individer og i ledelse av organisasjoner.

Gjennom sin undersøkelse i IBM-konsernet hadde Hofstede tilgang til svar fra 80 000 ansatte gjennom to perioder fra slutten av 1960 og tidlig 1970. IBM-ansatte jobbet ved IBMs kontorer i mer enn 40 land og de ansatte var like på mange måter.

De var stort sett middelaldrende menn, velutdannede og ansatt i samme stilling i samme firma. Undersøkelsen viste derimot klare forskjeller i de ansattes verdier på tvers av deltakende land.

Gjennom faktoranalyse identifiserte Hofstede visse kulturdimensjoner som utgjorde mye av variansen som han fant i svarene blant IBM ansatte i ulike land. De fire dimensjonene som ble identifisert med bakgrunn i verdiene var i utgangspunktet, «maktdistanse», «usikkerhetsunnvikelse», «individualisme/kollektivism» og «maskulinitet/femininitet».

Senere, og i samarbeid med Bond, identifiserte Hofstede en femte dimensjon som i utgangspunktet ble kalt «Konfusiansk dynamisme» (Hofstede & Bond, 1988) som nå er kjent

som «langtidsorientering». I 2010 kom en sjette og til nå siste dimensjonen i Hofstedes rammeverk, «ettergivenhet/begrensning», som delvis er basert på forskning utført av Michael Minkov (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Nedenfor beskrives de seks dimensjonene som finnes i rammeverket til Hofstede og målene innenfor hver dimensjon.

7.2.1 Maktdistanse (PDI)

Bakenfor begrepet maktdistanse er spørsmålet om menneskelig ulikhet. Individuer skiller seg fra hverandre i form av blant annet makt, formue og prestisje. Grupper, organisasjoner og samfunn skiller seg også fra hverandre i måten de verdsetter ideen om likhet i status mellom enkeltpersoner eller grupper.

Dimensjonen *maktdistanse* handler om i hvilken grad de mindre innflytelsesrike medlemmene i en gruppe, organisasjon eller et samfunn aksepterer det faktum at makten er ujevnt fordelt.

Hofstedes tilnærming forutsetter at det innenfor organisasjoner eller samfunn er et nivå av maktavstand der det mellom individer med mer makt og de med mindre makt, etableres en likevekt.

Indeksen for maktdistanse er et numerisk uttrykk som er et slags likevektspunkt, og er i Hofstedes rammeverk angitt som en nasjons kulturelle nivå innenfor denne dimensjonen. Personer fra kulturer med høyere verdi på maktdistanseindeksen tolererer større forskjell i maktfordeling enn personer fra den andre delen av denne skalaen.

I organisasjonssammenheng ses maktdistanse som mål på den mellommenneskelige makt eller innflytelse mellom en leder og en underordnet slik det oppfattes av den i dyaden med minst makt.

Maktdistansen mellom leder og underordnet i et hierarki er definert som forskjellen mellom i hvilken grad leder kan bestemme oppførselen til underordnede og i hvilken grad underordnede kan bestemme oppførselen til lederen.

Ifølge Hofstede er maktdistanse slik den er definert i denne sammenhengen, akseptert av organisasjon eller samfunnets medlemmer. Den er i tillegg forsterket i deres sosiale miljø og i stor grad bestemt av den nasjonale kulturen (Hofstede, 2001).

Mål for variabelen PDI er presentert i tabell 2.

02	<i>«om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å ha en leder du respekterer?»</i>
07	<i>«om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å bli involvert av din leder i beslutninger som handler om ditt arbeid?»</i>
20	<i>«hvor ofte, etter din erfaring, er underordnede redde for å motsi sin leder (eller elever sin lærer)?»</i>
23	<i>«en organisasjonsstruktur hvor enkelte underordnede har to ledere bør unngås for enhver pris»</i>

Tabell 2: Spørsmål som inngår i maktdistansedimensjonen

7.2.2 Individualisme/kollektivism (IDV)

Selvkonseptet og i hvilken grad jeget blir oppfattet som en del av, eller uavhengig av, den større gruppen er grunnleggende elementer i denne dimensjonen.

Et samfunns skår innenfor individualisme/kollektivism-dimensjonen (IDV) er et mål på forholdet mellom individer og kollektivismen i det samfunnet. Ifølge Hofstedes definisjon karakteriseres et individualistisk samfunn som et samfunn hvor båndene mellom individer er løse og det forventes at medlemmene tar være på seg selv og den nærmeste familie heller enn den utvidede familie.

Personer i individualistiske samfunn oppfatter seg selv som uavhengig, autonome og selvstendige (Markus & Kitayama, 1991).

Hofstede definerer kollektivistiske samfunn som samfunn hvor medlemmene er fullt innlemmet i gruppen fra fødselen av og medlemmet beskyttes av samholdet i gruppen gjennom hele livet i bytte mot uforbeholden lojalitet til gruppen (Hofstede, 2001).

Personer i mer kollektivistiske kulturer er mer gjensidig avhengig av hverandre og har en mer sosiosentrisk identitet fordi definisjonen av jeget er konstruert rundt det å være et gruppemedlem (Bochner, 1994).

En samfunnsorientering mot individualisme eller kollektivism gjenspeiles i hvordan mennesker lever sammen. Det påvirker og forsterker også institusjoner utenfor familien. Graden av individualisme eller kollektivism i et samfunn vil også vise seg i forholdet mellom individer og organisasjonen de tilhører.

Personer fra samfunn med sterke kollektivistiske trekk er forventet å utvise en sterkere tilknytning til organisasjonen enn personer fra mer individualistiske samfunn. Hofstede generaliserer at ansatte i individualistiske samfunn vil kunne forventes å opptre rasjonelt i henhold til deres egen interesse og at arbeid i organisasjoner ideelt sett bør tilrettelegges slik at den ansattes egeninteresse sammenfaller med arbeidsgivers interesser.

I motsetning til kollektivistiske samfunn hvor individet også er medlem av en gruppe, og som ansatt i en organisasjon dermed ofte opptre i samsvar med gruppens interesser, noe som ikke bestandig sammenfaller med deres individuelle interesser eller arbeidsgivers interesse (Hofstede, 2001).

Et annet moment som Hofstede anerkjenner som et viktig aspekt for denne dimensjonen er måten det kommuniseres på.

Edvard Hall (1976) introduserte forskjellen på lav- og høykontekst kommunikasjon. I lavkontekst kommunikasjon har konteksten mindre betydning fordi det meste av informasjonen ligger i den uttrykte koden altså i det som blir uttalt. I høykontekst ligger det meste av informasjonen i omgivelsene, det vil si konteksten og mindre i den uttalte koden.

I høykontekst-kommunikasjon ligger meningen like mye i det som ikke blir uttalt som i det som blir uttalt. Hofstede (2001) mener at høykontekst-kommunikasjon er typisk for kollektivistiske samfunn og for individualistiske samfunn er det lavkontekst kommunikasjon som er typisk.

I lys av oppgavens problemstilling er det interessant og ta med Hofstedes kommentarer angående forskjellige etniske, språklige og religiøse grupper. Disse er ofte lokalisert innenfor større nasjonale samfunn eller innenfor grensene til et land. Og de nasjonale kulturene

innenfor nasjonene i verden kan dermed utvise forskjellig grad av homogenitet. Han bemerket også at innenfor land som har dominerende individualistisk middelklasse-struktur, vil regionale og landlige subkulturer noen ganger ha sterkere kollektivistiske trekk (Hofstede, 2001). Mål for variabelen IDV er presentert i tabell 3.

01	«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å ha tid til ditt privatliv (fritid)?»
04	«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å ha en trygg arbeidsplass?»
06	«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å gjøre arbeid som er interessant?»
09	«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å ha en jobb som er vel ansett av din familie og dine venner?»

Tabell 3: Spørsmål som inngår i individualisme/kollektivism dimensjonen

7.2.3 Maskulinitet/feminitet (MAS)

Et grunnleggende faktum er at majoriteten av befolkningen er enten hankjønn eller hunkjønn, og forskjellige samfunn håndterer denne forskjellen på ulike måter.

Kjernen i maskulinitets/ feminitetsdimensjonen er at den biologiske forskjellen mellom kjønnene har betydning for de sosiale rollene som individer lærer og tilegner seg for seg selv eller antar for andre.

De dominerende globale sosialiseringsmønstrene er for menn å være selvsikre, og legge mer vekt på «egoistiske» mål. For kvinner er mønstrene at de er mer omsorgsfulle og «sosiale» mål vektlegges i større grad. I den forstand Hofstede bruker begrepene maskulinitet og feminitet referer han til det dominerende kjønnsrollemønsteret som mannlig *tøffhet* (Hofstedes begrep: male toughness) og selvsikkerhet, og kvinner som ømme og omsorgsfulle.

Hofstede hevder også at ikke alle menn og kvinner faller innenfor disse tradisjonelle kjønnsrollemønstrene (Hofstede, 2001). I feminine samfunn har kjønnsrollene en tendens til å overlappe hverandre. Både menn og kvinner er forventet å være beskjedne, ømme og

opptatte av livskvalitet. Kjønnrollemønsteret i maskuline samfunn tenderer til å være mer klart definert.

Mennene her er forventet å være tøffe, sterke og aggressive og ha fokus på materielle goder. I kontrast er kvinner i maskuline samfunn forventet å være mer ømme, beskjedne og mer opptatte av livskvalitet.

Hofstede gjør et poeng av at det er bare en liten del av kjønnrolleforskjellen som er biologisk bestemt og at kjønnrollemønster i hovedsak er kulturelle valg og sosialisering.

Betydningen av arbeid som et element i et individs liv påvirkes av et samfunns skår på MAS-dimensjonen. Hvordan jobber fordeles mellom kjønnene er et spørsmål om kulturell praksis. Hofstede indikerer at karakteristikken for en ideell leder vil være ulike i maskuline og feminine samfunn.

Den ideelle leder i et maskulint samfunn skal være sterk, besluttsom og aggressiv. For et feminint samfunn skal en leder være støttende, mindre synlig og mer åpen for involvering av ansatte i avgjørelser.

Ifølge Hofstede er det mer sannsynlig at styresmakter i maskuline samfunn ofrer miljøet for økonomisk utvikling, mens det i feminine samfunn er mer sannsynlig at styresmaktene ofrer økonomisk vekst til fordel for miljøet.

Mål for variabelen MAS er presentert i tabell 4.

03	<i>«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å få annerkjennelse for å gjøre en god jobb?»</i>
05	<i>«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å ha gode kolleger?»</i>
08	<i>«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å bo i et velstående område?»</i>
10	<i>«Om du tenker på en ideell jobb, hvor viktig ville det være for deg å ha muligheter for forfremmelse?»</i>

Tabell 4: Spørsmål som inngår i maskulinitet/ femininitet dimensjonen

7.2.4 Usikkerhetsunnvikelse (UAI)

Usikkerhet om fremtiden er et eksistensielt faktum og Hofstedes dimensjon usikkerhetsunnvikelse, UAI, reflekterer i hvor stor grad et samfunn kjenner seg truet av usikre eller ukjente situasjoner. Ifølge Hofstede forsøker vi å håndtere denne usikkerheten med teknologi, lover og religion. I organisasjoner anvendes teknologi, regler og ritualer av samme årsak.

En tanke som uttrykker sterk UAI, vil være at forskjeller er farlige, mens en relatert tanke med svak UAI vil være at forskjeller skaper nysgjerrighet. Medlemmer av samfunn med sterke tendenser til å unngå usikkerhet viser ofte høyere angstnivå og aggressivitet.

Kulturer som skårer lavere på UAI-dimensjonen er mer komfortable med tvetydighet og det usikre enn kulturer som skårer høyt. I kulturer som skårer høyt på UAI kan man forvente å finne mer disiplin og mer formelle system fordi effekten av regelverk skaper mindre usikkerhet (Hofstede, 2001).

Mål for variabelen UAI er presentert i tabell 5.

15	«Hvor ofte føler du deg nervøs eller spent?»
18	«Alt i alt, hvordan vil du beskrive din nåværende helsetilstand?»
21	«Man kan være en god leder uten å ha et presise svar på alle spørsmål en underordnet spør om i jobben sin»
24	«Organisasjonens regler må ikke brytes selv ikke når den ansatte mener det vil være til det beste for organisasjonen»

Tabell 5: Spørsmål som inngår i usikkerhetsunnvikelses dimensjonen

7.2.5 Langtidsorientering (LTO)

Denne dimensjonen ble funnet utenfor IBM studien til Hofstede. Opprinnelsen til langtidsorientering ble funnet i svarene fra studenter i 23 ulike land som gjennomførte undersøkelsen Chinese Value Survey (CVS). CVS er et instrument utviklet av Michael Harris Bond i Hong Kong som sammen med kinesiske vitenskapsmenn kom frem til et sett verdier (Hofstede, 2001).

Årsaken til at IBM-undersøkelsen ikke avdekket denne dimensjonen kan ifølge Hofstede være forskjeller i østlig- og vestlig tanke sett. Som nevnt i innledningen til kapitlet var

opprinnelig navn på dimensjonen «konfusiansk dynamisme» og som navnet antyder er dimensjonen basert på elementer fra konfusiansk lære som stabilitet, familien som prototype for sosial organisering, dyder, arbeidsmoral, måtehold, tålmodighet og utholdenhet. Men som Hofstede påpeker så er ikke dimensjonen konfusiansk per se, men har som nevnt elementer av denne læren (ibid.).

Langtidsorientering og dens motsats kortidsorientering og kulturer innenfor hver av disse ser ut til å representere to forskjellige måter å tenke på. Disse kan karakteriseres med følgende uttrykk: «dyd» versus «sannhet» eller «syntetisk» versus «analytisk».

På langtidsorienteringssiden er det som fungerer viktigere enn det som er riktig. Godt og ondt kommer an på omstendighetene og ting og ånd er sammenfallende. I arbeidslivet investeres det i livslange personlige nettverk, fritid er ikke viktig, fokuset er på markedsposisjon, ambisjonene er felles for eiere, ledere og underordnede. Læring, ærlighet, tilpasningsevne, ansvarlighet og selvdisciplin er viktige verdier (Hofstede, 2001).

På motsatt side, den kortidsorienterte, er man opptatt av rettferdighet, det finnes universelle retningslinjer for hva som er godt og ondt og ting og ånd er adskilte. I arbeidslivet er personlig lojalitet avhengig av forretningsbehov, fokuset er på årets, eller kvartalets fortjeneste. Ledere og underordnede er i to ulike leire. Viktige verdier er frihet, å tenke selv, rettigheter og prestasjoner (Hofstede & Minkov, 2010).

Mål for variabelen LTO er presentert i tabell 6.

13	«Hvor viktig er hvert av følgende for ditt privatliv: å gjøre en tjeneste for en venn?»
14	«Hvor viktig er hvert av følgende for ditt privatliv: å være sparsom?»
19	«hvor stolt er du over å være statsborger i landet ditt?»
22	«vedvarende innsats er sikreste vei til resultater?»

Tabell 6: Spørsmål som inngår i langtidsorienterings dimensjonen

7.2.6 Ettergiven eller begrensning (IVR)

Lykke, eller subjektiv trivsel som akademikere foretrekker å kalle det, referere til hvordan personer erfarer at deres livskvalitet inkludert følelsesmessig rekreasjon og kognitivt skjønn (Deiner, 1984), er et universelt ettertraktet mål. Noen nasjoner klarer seg bedre enn andre i denne jakten.

Basert på analyser av World Value Survey (WVS Association, 2020) gjort av Ingelhart og Misho, la Hofstede til en sjettede dimensjon, ettergivenhet/begrensning (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) som er den siste tilføyelsen i Hofstedes rammeverk.

Ettergivenhet 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. Begrensninger står for et samfunn som undertrykker tilfredsstillelse av behov og regulerer det ved hjelp av strenge sosiale normer.

Hofstede, 2011 forklarer at personer i kulturer preget av ettergivenhet legger vekt på fritid og ytringsfrihet. De har personlig kontroll over livene sine og er ikke spesielt opptatt av orden. Til sammenligning har personer i kulturer preget av begrensning, en oppfattelse av hjelpeløshet, og en tro på at det som skjer i livet ikke er et resultat av hva de selv gjør.

De legger mindre vekt på fritid og ytringsfrihet og strever etter orden (Hofstede, 2011). Mål for variabelen IVR er presentert i tabell 7.

11	«Hvor viktig er hvert av følgende for ditt privatliv: å ha tid til adspreidelse?»
12	«Hvor viktig er hvert av følgende for ditt privatliv: å leve enkelte, å utvise moderasjon?»
16	«Er du en glad person?»
17	«Hindrer andre mennesker eller omstendigheter deg fra å gjøre det du virkelig vil?»

Tabell 7: Spørsmål som inngår i begrensning og ettergivenhets dimensjonen

7.2.7 Nyere forskning

Som angitt i kapitlet om tidligere forskning så har vi slitt litt med å finne forskning som er innenfor samme metode og undersøkelsesområde. Dette gjelder også for nyere forskning.

Vi har funnet noen publiserte artikler som tar for seg samme mål som presentert over, altså som har benyttet VSM 2013 og som har undersøkelsesområder som ligger innenfor en nasjon og ikke mellom nasjoner.

De Mooij & Beniflah har i sin artikkel fra 2017 undersøkt om man kan finne forskjeller mellom etniske grupper i USA ved hjelp av Hofstedes rammeverk og VSM 2013 (de Mooij & Beniflah, 2017).

En publisert artikkel av Švarc mfl. (2019) undersøker betydningen av regionale forskjeller i Kroatia når det gjelder innovasjonkapasitet og entreprenørskap (Švarc, Lažnjak, & Dabić, 2019) ved hjelp av VSM 2013.

En annen nylig publisert artikkel av Louahabi mfl. (2020) tester Hofstedes dimensjoner på et sub-kulturelt nivå. Konteksten er multinasjonale organisasjoner i to ulike regioner i Marokko (Louahabi, Moustaghfir, & Cseh, 2020).

7.3 Operasjonalisering

Operasjonalisering viser både prosessen med å gjøre et generelt fenomen konkret og til det konkrete sluttresultatet, som er variabler og verdier.

Variabler i kvantitative undersøkelser er en spesifikk egenskap eller et kjennetegn ved enhetene som varierer med forskjellige verdier. I kvantitative analyser er det vanlig å måle egenskaper ved å lage nye variabler som kombinerer informasjon fra flere enkeltvariabler. Slike variabler kalles sammensatte mål, og variablene som slås sammen kalles indikatorer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I spørreskjemaet formulerer man dermed flere spørsmål som er knyttet til samme fenomen. Denne informasjonen slår man sammen til en variabel i analysen. Undersøkelsens validitet kan dermed styrkes ved at man får målt flere aspekter ved de teoretiske begrepene. Man styrker dermed også reliabiliteten ved å redusere tilfeldige målefeil (ibid.).

Som vist i oversiktene over, i kapitel 7.2 målutvikling, er det fire indikatorer innenfor hver variabel som har til hensikt å fortelle oss noe om egenskapen til de samfunnene vi undersøker.

Hver dimensjon består av et sett med indikatorer eller spørsmål. Hvert spørsmål besvares med en *Likerts skala* med verdier fra en til fem. Denne skalaens hensikt er å gradere respondentenes holdninger til spørsmålene i spørreskjemaet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

For de øvrige variablene er følgende verdier gitt: Identitet, kjønn og rolle i organisasjonen er dikotome variabler og har verdien 1 eller 2. I tillegg har vi to diskontinuerlige variabler, alder med verdi fra 1-8 og utdanning med verdier fra 1-9.

Tallfesting av et fenomen ved å knytte teoretiske begreper til empiriske indikatorer kalles måling. Undersøkelsens resultater blir normalt registrert i tallkoder i en datamatrix der informasjonen som ligger i tallene har sammenheng med variablenes målenivå (Ringdal, 2001).

Variablene klassifiseres etter om de kan rangeres eller ikke og hvilken avstand det er mellom verdiene. Betegnelsen på dette er variablers målenivå og angir hvilke statistiske analyser det er meningsfylt å foreta under databehandlingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

7.4 Datainnsamlingsmetode

Innsamling av data til denne undersøkelsen ble gjort gjennom et web-basert spørreskjema. En mye brukt metode innenfor tverrsnittstudier er spørreundersøkelser (surveyer) ofte i form av spørreskjemaer med på forhånd oppgitte svar, det vil si lukkede svaralternativer.

Hofstedes Value Survey Module 2013 Questionnaire, VSM2013 (Hofstede, 2013). Denne ligger tilgjengelig for bruk for akademiske oppgaver.

VSM'en er oversatt til mange ulike språk, men ikke norsk eller noe annet nordisk språk. Man kan jo anta at de fleste ville håndtert å besvare skjemaet på engelsk, men for å unngå at språk skulle bli en barriere for å delta i spørreundersøkelsen valgte vi å oversette skjemaet til norsk.

I oversettelsesprosessen erfarte vi at det er utfordrende å treffe med norske begrep i forhold til engelske begrep.

Vi har vært spesielt oppmerksomme på nyansforskjeller som kan få konsekvenser for svarene og dermed også validiteten i undersøkelsen. Ifølge Hofstede er språk inkludert når han i sine bøker bruker ordet kultur. Språk er den delen av en kultur som er mest gjenkjennbar. Vår tenkning påvirkes av kategorier og ord som er tilgjengelige i språket vårt (Hofstede, 2001).

Dette gir utfordringer ved oversettelse da man erfarer at det innenfor ulike språk ikke eksisterer ekvivalenter som er dekkende og man må bruke begreper som er tilnærmet lik det opprinnelige begrepet.

Et annet aspekt ved oversettelsen er i hvor stor grad respondentene fra de samiske samfunnet bruker norsk og deres forståelse av den norske oversettelsen. Som ansatte i norske forvaltningskommuner antar vi at man behersker norsk i så stor grad at dette ikke ble et problem for den samiske gruppen.

For å sikre at respondentene får riktig forståelse av spørsmålene ble det gjennomført en prestudie med et utvalg på fire personer. To med samisk bakgrunn og to med norsk bakgrunn. Disse fire har i tillegg erfaring fra ulike nivå i organisasjonen. Utvalget ga oss gode tilbakemeldinger på syntaks samt noe på begrepsbruk.

For å utforme skjemaet brukte vi Nettskjema, (Universitetet i Oslo, 2020) et verktøy for utforming av skjema som i tillegg ivaretar personvern etter hvilken gradering man setter inn.

Nettskjema ble distribuert til respondentene via lenke i e-post. Det er i stor grad vanlig å bruke internett ved gjennomføring av undersøkelser av denne typen. Etter vår oppfatning er den digitale kompetansen i dagens samfunn stigende, i tillegg til at det er et krav i arbeidslivet at de fleste behersker digitale verktøy av denne typen.

Spørreskjemaet (vedlegg 3) ble innledet med generell informasjon om formålet med undersøkelsen. Deltakerne ble i tillegg gjort oppmerksom på at de var sikret full anonymitet samt informasjon om hvordan deres personvern blir ivarettatt.

Skjemaet består opprinnelig av 30 spørsmål. 24 spørsmål måler seks ulike dimensjoner, det vil si fire spørsmål innenfor hver av de seks dimensjonene.

De øvrige spørsmålene er knyttet til demografisk informasjon som respondentens kjønn, alder, nasjonalitet, nasjonalitet ved fødsel, utdanning og stilling. Spørreskjemaet er noe tilpasset vår undersøkelse ved at vi har utelatt spørsmål om nasjonalitet ved fødsel. Dette fordi vi mener at det er uten verdi for vår undersøkelse.

Spørsmålet om nasjonalitet er noe utfordrende siden den samiske gruppen ikke er knyttet til noen eksisterende nasjonalstat, men mer mot hvilken identitet de føler tilhørighet til.

Ved pretest fikk vi tilbakemeldinger om at samisk identitet kan være knyttet til kontekst, alder, det kan også være gradsbestemt, at man anser seg selv som en andel samisk og en andel norsk. Det framkom også at noen kan føle seg mer samisk i perioder som ved store samiske arrangement o.l. Dette er diskutert nærmere i kap. 6 hvor det også er definert hva vi legger i betydningen same i denne oppgaven.

Datainnsamlingen startet med en e-post til rådmenn i alle forvaltningskommunene (vedlegg 1) med vedlagt prosjektskisse (vedlegg 2). Her forklarte vi litt om prosjektet og ba om å få sende ut spørreundersøkelse i deres kommune. Halvparten svarte ja i første runde. Etter en liten purrerunde fikk vi med totalt 10 av 12 forvaltningskommuner. Vi opprettet en Facebookside for prosjektet hvor de forespurte kommunene kunne gå inn å lese litt mer om prosjektet. Respondentene fikk også adressen til denne siden vedlagt i utsendelse av spørreskjema. Spørreskjema, samtykke og informasjon ble sendt til kommunenes postmottak for videre utsendelse til alle ansatte.

Siden spørreskjemaet inneholder sensitiv personinformasjon som spørsmål om etnisitet og helse valgte vi å gjøre spørreskjemaet helt anonymt. Utsending av spørreskjemaet gikk via postmottakene i kommunene. Slik sikret vi anonymiteten til respondentene ved at vi ikke mottok e-postadresse, samtidig mistet vi mulighet til å oppfordre flere til å svare og muligheter til å purre for å oppnå høyere svarprosent.

Det er utfordrende i et samfunn som til stadighet blir utsatt for spørreundersøkelser å få med seg respondenter.

Spørreskjemaet ble utformet på en slik måte at man ikke kunne utelate spørsmål, da fikk man ikke sendt inn skjemaet. Dette forhindret bortfall som følge av ufullstendig spørreskjema, men på den andre siden så vi at vi mistet noen ved at de ikke ville besvare alle spørsmålene.

De ville uansett blitt regnet som bortfall på grunn av at det da ble levert inn et ufullstendig skjema.

7.5 Populasjon

Enhetene i denne undersøkelsen er ansatte i forvaltningskommunene for samisk språk med enten norsk eller samisk identitet. Dette er undersøkelsens målgruppe, altså mulige personer som svarer på spørreskjema, eller respondenter som er den vanlige betegnelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Populasjonen er samlingen av alle enhetene som en problemstilling gjelder for (ibid.). I vår studie gjorde vi et forsøk på å nå flest mulige respondenter altså ansatte i forvaltningskommuner for samisk språk som anser seg selv for å ha norsk identitet eller samisk identitet.

Potensielt kunne vi oppnådd om lag 2000 svar om alle ansatte i de ti kommunene som takket ja til å delta i undersøkelsen, hadde svart.

Vi fikk 164 svar, 87 som kategoriserte seg selv som hovedsakelig norsk og 64 som samisk. 13 respondenter valgte å kategorisere seg selv som *annet*. De som oppga annet på identitet ble fjernet fra videre analyse da dette ikke kunne være relevant for vår studie.

Av totalen på 151 valide svar er fordelingen av respondenter 64 fra det samiske samfunnet og 87 fra det norske. Vi har funnet at dette er tilstrekkelig for å gjennomføre analyse av dataene. I Hofstede sine undersøkelser i IBM konsernet var verdiene fra Pakistan basert på 37 svar. Kritikere av Hofstede mener at dette er langt fra nok til å generalisere for en hel nasjon. Hofstede antyder et minimum på 20 respondenter – helst 50 (Hofstede, 2001). Vi mener at vi med våre respondenter er godt innenfor antall for å måle etter Hofstedes modell.

7.5.1 Sosiodemografisk oversikt

Hofstede stresser viktigheten av at respondentene fra de ulike nasjonene eller utvalgsgruppene som undersøkes er mest mulig lik. Han understreker effekten av de sosiodemografiske variabler som kjønn, alder og utdanning har for de seks dimensjonene som spørreskjemaet måler (Hofstede, 2001).

Under gir vi en oversikt over verdiene for de sosiodemografiske variablene for respondentene fra begge gruppene i vår undersøkelse. Tabellen viser hvordan respondentene fordeler seg på de to ulike gruppene samisk og norsk. Vi har i tillegg valgt å vise rolle i organisasjonen med kjønnsfordeling, kjønn, alder og utdanning.

Prosent er angitt i parentes.

		Samisk (64)	Norsk (87)
Rolle i organisasjonen	Leder	18 (28,13)	32 (36,78)
- Kvinnelige ledere		12 (66,67)	22 (68,75)
	Medarbeider	46 (71,88)	55 (63,22)
- kvinnelige medarb.		38 (82,60)	38 (69,10)
Kjønn	Kvinne	50 (78,13)	60 (68,97)
	Mann	14 (21,88)	27 (31,03)
Alder (år)	Under 30	2 (3,13)	9 (10,34)
	30- 39	9 (14,06)	12 (13,80)
	40-49	19 (29,69)	22 (25,29)
	50-59	20 (31,25)	34 (39,08)
	60 eller mer	14 (21,88)	10 (11,49)
År med utdanning (inkl. grunnskole)	10 eller mindre	4 (6,25)	6 (6,90)
	11	1 (1,56)	-(-)
	12	4 (6,25)	1 (1,15)
	13	4 (6,25)	9 (10,34)
	14	2 (3,13)	7 (8,05)
Høyere utdanning	15	8 (12,50)	19 (21,84)
	16	4 (6,25)	12 (13,79)
	17	8 (12,50)	9 (10,34)
	18 eller mer	29 (45,31)	24 (27,59)

Tabell 8: Sosiodemografisk oversikt over respondenter (prosent angitt i parentes)

Det er vanskelig å si noe om andel samisk ansatte som har besvart i forhold til antall norske ansatte. Så vidt oss bekjent finnes ikke denne kategoriseringen innenfor de kommunale enheter og det er av årsaker drøftet under kapittel 6 forklart hvorfor dette trolig ikke gjøres.

De sosiodemografiske verdiene har også betydning for i hvilken grad undersøkelsen er generaliserbar. For å forsøke å avdekke om respondentene er representative for ansatte i offentlig sektor har vi hentet inn tall fra Statistisk sentralbyrå og Kommunenes sentralforbund for å sammenligne den reelle sammensetningen med vårt utvalg.

Det kan være interessant å merke seg det høye antallet ledere som har besvart sett i forhold til antall medarbeidere. Hvordan dette gjenspeiler seg i kommunal sektor har vi ikke funnet nøyaktige tall på, men ifølge en undersøkelse gjort av Ressurscenteret for omstilling i kommunene, hvor de har sammenlignet ledertettheten mellom pleie- og omsorg og skolesektoren, er det i pleie og omsorg en leder per 31 årsverk og i skolesektoren en leder per sju årsverk (KS, 2005).

Kjønnsfordelingen blant respondentene i vår undersøkelse ser ut til å være nokså representativ sammenlignet med ansatte i offentlig sektor i Norge. Andel kvinner blant sysselsatte i offentlig sektor i Norge er ifølge Statistisk Sentralbyrå 70,1% (Statistisk Sentralbyrå, 2019), tallene her er fra desember 2019.

Aldersgrupper i kommunal sektor fordeler seg som vist i tabellen under. Denne viser andel årsverk per aldersgruppe pr. desember 2019 (KS, 2019 a)

	Andel av årsverk					
	Alle aldersgrupper	Under 30 år	30 - 39 år	40 - 49 år	50 - 59 år	Over 59 år
Forvaltning i alt	100	12,5	21,8	27,0	26,4	12,3
Kommuner	100	13,2	22,2	26,9	25,9	11,8
Fylkeskommuner	100	5,2	17,7	28,6	31,7	16,8

Tabell 9: Andel årsverk pr aldergruppe for kommuner

Sammenlignet med respondentoversikten i tabell 8 ser vi at aldersfordelingen er nokså lik i gruppen 40-49 år, mens vi i vår oversikt har et høyere antall på gruppen 50-59 for begge gruppene samisk og norsk. I vår oversikt har den samiske gruppen en adskillig høyere andel som er 60 eller mer og for de under 30 er den samiske gruppen betydelig lavere enn gjennomsnittet for kommuner.

Ifølge Kommunenes sentralforbund, har kommunene 46, 2 % ansatte med universitet eller høyskolegrad på lavere nivå, og 6,8 % på høyere nivå (KS, 2019 b). Tallene er fra desember 2019.

Respondentoversikten i tabell 8 viser antall år med utdanning hver enkelt respondent har, i tillegg til grunnskolen. Om vi her regner ni eventuelt ti år med grunnskole, tre år med videregående og tre år med høyere utdanning for å oppnå en grad, er vi på om lag 15 år med utdanning. Går vi ut fra tallene for respondentene som har 15 år eller mer med utdanning og antar at de faller innenfor kategorien universitet eller høyskolegrad uavhengig av lavere eller høyere grad får vi i den samiske gruppen 76, 6% og i den norske gruppen 73, 6%.

Her havner respondentene i vår undersøkelse godt over landsgjennomsnittet for kommunene. Om vi skal forsøke å begrunne den høye prosentandelen kan en årsak være at andel ledere som har besvart undersøkelsen er høy og vi kan anta at leder i kommunal sektor har en minimumsutdanning med en grad fra høyskole eller universitet.

Ut fra drøftingen over kan vi konkludere med at det er noen små variasjoner som vi må være klar over i analyse og drøfting av dataene, men dog ikke kritiske forskjeller og vi mener følgelig at utvalget er representativt for vårt undersøkelsesområde.

7.4 Analysemetode

I forskningsmetode er det prinsipielt to typer statistikk, deskriptiv som også kalles beskrivende statistikk og slutningsstatistikk (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Statistiske analyser gjør det mulig for forskere å organisere, tolke og dele numerisk informasjon (Polit & Beck, 2012). Denne undersøkelsen er innenfor den deskriptive statistikken. Vi skal finne ut hvordan enheter fordeler seg på variabler i et konkret datamateriale og dette gjør vi ved bruk av bivariat- og multivariate analyser. Nedenfor beskriver vi hvordan analysene er utført.

Etter at spørreundersøkelsen var gjennomført og data samlet inn fra respondentene ble disse tatt ut i Excelformat. Vi benyttet oss av Excel videre for å behandle datamaterialet. Her

sorterte vi ut de som hadde besvart med identitet i kategori 3, sorterte dataene og justerte de til korrekt format.

Filen ble så overført til statistikkprogrammet SPSS versjon 26 hvor vi gjennomførte de ulike statistiske analyser beskrevet nedenfor.

Ved gjennomføringer av statistiske beregninger og generaliseringer er det sentralt at dataene er tilnærmet normalfordelt. Normalitet refererer til formen på fordelingen av variabler og dens korrespondanse til normalfordelingen (Ringdal, 2013). Analysen startet med å se på deskriptiv statistikk for å skape en oversikt over tall som beskriver variablenes egenskaper hver for seg, som gjennomsnitt, standardavvik og minimum- og maksimumsverdi. Denne ble også kjørt for de sosiodemografiske verdiene.

For å kvalitetssikre at respondentuvalgene er like ut over det observerbare angitt i tabell 8 ble det kjørt en uavhengig to-utvalgs t-test for de to gruppene. Dette for å sjekke om forskjellene er statistisk signifikante.

Betingelsen for å bruke denne testen er at de to gruppene er uavhengige og normalfordelte (Universitetet i Oslo, 2016). Dataene er samlet inn i kategoriene samisk og norsk og er således to uavhengige grupper. Normalfordelingen kan man se av deskriptiv statistikk presentert i tabell 11. T- testen som beregnes for to uavhengige utvalg er $t = \frac{\text{effektmaatlet/standardfeilen til effektmaatlet}}{\text{der effektmaatlet er differansen mellom gjennomsnitt i de to gruppene og standardfeilen er standardfeilen til denne differansen}}$ (ibid.).

Signifikansnivået settes til $p < .05$. Signifikansnivået (p) angir hvor stor sannsynlighet man aksepterer for å trekke feil slutning i de situasjoner nullhypotesen er korrekt.

I samfunnsforskning er det vanlig med et signifikansnivå på 5% (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

For å gjennomføre analyse for RQ1 fulgte vi Hofstedes beskrivelse i VSM 2013 manual. For hver dimensjon regnes det ut på gjennomsnittsverdien av de fire spørsmålene satt inn i en formel.

Formelen for maktdistanse er $35(m_{07} - m_{02}) + 25(m_{20} - m_{23}) + C(p_d)$. Hvor m_{07} er gjennomsnittsverdien av spørsmål 7, m_{02} gjennomsnitt av spørsmål 2, osv. 35 og 25 er faste

tall som skal sikre at dimensjonen får en verdi på en skala fra 0- 100. C er en konstant, positiv eller negativ, som avhenger av skåren som et av landene/samfunnene som undersøkes, har fra før i Hofstedes undersøkelse. Ved utregning vil det se slik ut for den norske gruppen i maktdistansedimensjonen: $35(1,52 - 1,60) + 25(2,75-2,30) + 22,55$. Gjennomsnittverdien er oppgitt i tabell 12.

I Hofstedes undersøkelse er Norge representert med en skår innfor hver dimensjon. Norge sin skår ble benyttet for å finne C. Ved å gå ut fra Norge sin skår i dimensjonen fra Hofstede sin undersøkelse og trekke fra skåren vi fant på dimensjonen i vår undersøkelse, kom vi fram til C (Hofstede, 2013).

I tabellen nedenfor presenteres formlene innenfor hver dimensjon samt verdien for C som er benyttet i utregningen.

PDI	$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + 22,55$
IDV	$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + 18,6$
MAS	$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + (-17,55)$
UAI	$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + 50$
LTO	$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + 35$
IVR	$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + (-26,75)$

Tabell 10: Formler for utregning av dimensjoner

Når det gjelder analyse for RQ2 har vi valgt å teste om dimensjonene har en forskjell som gir statistiske utslag. Vi tester altså hovedhypotesen, H ved å teste forskjeller i de ulike underhypotesene (H-a, H-b, H-c, H-d, H-e og H-f). For å avdekke eventuelle statistiske forskjeller benytter vi oss av en MANOVA, en multivariat analyse av varians.

Årsaken til at vi valgte MANOVA er begrunnet i at dette er en multivariat analyse som gjør det mulig å undersøke statistiske forskjeller i gruppegjennomsnitt for en kombinasjon av avhengige variabler (French, Poulsen, & Yu, 2020). Dette gir oss mulighet til å legge inn fire avhengige variabler som utgjør en dimensjon og sammenligne de to kategoriene *samisk* og *norsk*. Eksempelvis ble det ved test av H-a (PDI) lagt inn identitet som uavhengig variabel, spørsmål 7, 2, 20 og 23 ble lagt inn som avhengige variabler. Dette ble så gjentatt for de resterende fem hypotesene.

Wilk's Lambda, Λ ble brukt som test statistikk. Dette er en test som ofte er brukt i multivariate analyser for å bestemme om det er signifikante forskjeller i gjennomsnitt mellom grupper på en kombinasjon av avhengige variabler (Allen, 2017). Nullhypotesen forventer likhet mellom gruppene. Wilk's Lambda har en verdi mellom 0-1. En liten verdi her, nærmere 0, tilsier at det er ulikheter mellom gruppene. Wilk's Lambda-statistikk kan bli matematisk justert til en F- distribusjon, altså til forholdet i variansen mellom de to gruppene – noe som gjør det enklere å kalkulere p -verdi (Patel & Bhavsar, 2013). Signifikansnivået er satt til $p < ,05$

En forutsetning for å gjennomføre en MANOVA er at man har varianselikheter mellom gruppene. Det ble derfor kjørt en Box's M test i forkant. Nullhypotesen for denne testen er at den observerte kovariansen for de avhengige variablene er like på tvers av gruppene.

Denne testens signifikansnivå er foreslått til $p < ,001$ på grunn av dens høye sensitivitet (Hahs-Vaughn, 2016).

7.5 Undersøkelsens reliabilitet og validitet

Validitet dreier seg om dataenes gyldighet. Mens reliabilitet handler om hvorvidt målingene er nøyaktige eller pålitelige nok, handler validitet om et mål faktisk måler det teoretiske begrepet som ønskes målt (Ringdal, 2001).

Ettersom data ikke er virkeligheten, men representasjoner av den, er det viktig å undersøke hvor godt data representerer fenomenet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Validitet er et vurderingsspørsmål, i motsetning til reliabilitet, som kan testes ved gjentatte målinger (Midtbø, 2007).

7.5.1 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om nøyaktigheten og påliteligheten i undersøkelsen. God reliabilitet vurderes ut fra i hvor stor grad man ville fått samme resultat om man hadde gjentatt studien med like prosedyrer, forutsetninger og metoder. Det finnes ulike måter for å teste reliabiliteten i en undersøkelse på. En mulighet er å gjenta samme undersøkelse på samme

gruppe på forskjellige tidspunkt. Hvis resultatet blir det samme er det et tegn på høy reliabilitet.

En annen måte er at flere forskere undersøker samme fenomen. Hvis flere forskere kommer fram til samme resultat tyder det på høy reliabilitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ifølge Hofstede er det beste beviset for påliteligheten til dimensjonsskåren validiteten. Det å forklare fenomener i henhold til en utenforliggende teori eller logikk (Hofstede, 2001). Reliabiliteten i vår undersøkelse vil være å sammenligne det som er gjort av undersøkelser tidligere med resultatet av vår undersøkelse. Norge var med i Hofstedes opprinnelige undersøkelse og denne gir oss et sammenligningsgrunnlag med vårt resultat fra deltakere fra det norske samfunnet (Hofstede, 1980).

Vi ser av resultatet på svarene fra det norske samfunnet at det ligger på samme verdi som i Hofstedes undersøkelse for alle dimensjonene og av den grunn kan man anta at reliabiliteten er god.

Det samiske samfunnet ble undersøkt under like prosedyrer, metoder, forutsetninger og tidspunkt og man kan dermed anta at reliabiliteten er på samme nivå for det samiske samfunnet hvor det ikke er gjennomført en lignende undersøkelse.

Det er også mulig å gjennomføre statistiske analyser som viser reliabiliteten i undersøkelsen som for eksempel Cronbach's Alpha. Siden vi har kun to samfunn som sammenlignes i vår undersøkelse vil denne ikke gi oss noen gode svar. Man må da eventuelt sammenligne mange kulturer eller samfunn, et minimum på ti mener Hofstede (Hofstede, 2001).

7.5.2 Validitet

Validitet handler om i hvor stor grad den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den egenskapen som skal måles, samsvarer (Hellevik, 2002). Det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og målingen eller operasjonaliseringen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Siden vi benytter oss av Hofstedes spørreskjema har vi sett på validiteten i spørsmålene/indikatorerne han har utarbeidet for å måle de ulike kulturdimensjoner.

Ifølge Hofstede, og som nevnt under reliabilitet, er validiteten i dimensjonene, det å forklare fenomener i henhold til en slags utenforliggende teori eller logikk. Dette innebar for Hofstede å korrelere IBM – landenes skår i de fire opprinnelige dimensjonene med nasjonale undersøkelser som er avledet fra andre studier innen forskjellige fagområder og konseptuelt relatert til samme problemstilling.

I sin bok *Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* har Hofstede listet opp mer enn fire hundre signifikante korrelasjoner fra IBM- dimensjonsskåren med andre målinger (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Eksempler på andre målinger kan være individualisme som ble korrelert med nasjonal formue (BNP), samt mobilitet mellom ulike klasser i samfunnet i tillegg måling av økonomisk vekst og befolkningsstørrelse.

Selv om Hofstede lager et poeng av at VSM- indekser kan bli kalkulert på en god og validert måte for regionale, etniske eller religiøse kulturer, har tilnærmingen vært mest brukt på nasjonale kulturer og organisasjonskulturer. Vi ser også av korrelasjonene at disse er i hovedsak basert på nasjonale målinger selv om noen nok er overførbare til mindre enheter innenfor en nasjon.

Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom det generelle fenomenet vi undersøker og våre konkrete data, og hvor godt dette måles (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Utfordringen her er hvordan vi kan være sikre på at begrepsoperasjonaliseringen er god nok, og for vår del vil det være vår oversettelse til norsk, hvordan vi sikret begrepsvaliditeten er gjennom pretest som beskrevet ovenfor. I tillegg må vi nevne *face validity* eller sunn fornuft. At man i noen tilfeller rett og slett må bruke sunn fornuft for å bestemme om indikatorene er valide eller ikke. Dette benyttet vi oss av ved oversetting av spørreskjemaet. Som nevnt tidligere i kapitlet var det noen utfordringer rundt det å oversette engelske begreper til god norsk slik at vi sikret oss at vi fortsatt fikk korrekt måling på fenomenet vi undersøkte. Vi benyttet oss derfor også av sunn fornuft både fra vår side og hos de fire som gjennomførte pretest.

Hofstede understreker behovet for ekvivalens mellom de ulike gruppene som undersøkes for å sikre validiteten. De bør kun være forskjellig i nasjonalitet. I tilfeller hvor ekvivalensen ikke

kan sikres bør man sikre at respondentgruppene bygges av mer enn en yrkesgruppe. Hvis forskjellene man finner i en av gruppene blir bekreftet av de som blir funnet i øvrig gruppe, er matchingen av grupper tilstrekkelig (Hofstede, 2001).

Den eksterne eller ytre validiteten tar for seg hvorvidt studiens resultater er generaliserbare til resten av populasjonen (Ringdal, 2013). Den eksterne validiteten er drøftet kapittel 7.5.1 hvor vi har konkludert med at respondentutvalget er representativt for denne studiens undersøkelsesområde, kommunale enheter i forvaltningskommuner for samisk språk.

Generalisering ut over dette er ikke aktuelt med bakgrunn i studiens omfang.

7.6 Etske betraktninger

Vi har allerede ved flere relevant tema vært inne på noen etiske vurderinger i forbindelse med dette arbeidet. Dette er ofte nyttige perspektiv i forskningssammenheng, og av og til, som i vår oppgave, helt nødvendig. Dette har også de nasjonale forskningsetiske komiteene flere ganger pekt på. Det helt åpenbare faremomentet er knyttet til noe av historikken med den tidlige «forskningen» som ble gjort på samer. Skallemaalinger og gravplyndringer er *de facto* en del av det stigmaet som er med på å prege forholdet mellom det samiske og det norske storsamfunnet (Fugelsnes, 2016). Dette har medført tydeliggjøring av behovet for retningslinjer – og en erkjennelse av viktigheten av å engasjere det samiske miljøet i de pågående forskningsprosjekt (ibid.).

Dette samsvarer også med uttalelser vi mottok da vi etter råd fra veileder gjennomførte en pretest, blant annet for å få tilbakemelding på hvordan oversetting av spørsmålene vi bruker, opplevdes (kapittel 7.4). Her var to av deltagerne svært opptatt av at det måtte framgå tydelig at vi «forsknet med det samiske – og ikke på det samiske». Denne grunnholdningen til forskning på samiske spørsmål har også gitt seg utslag i et forslag til egen forskrift knyttet til samisk helseforskning som forutsetter et kollektiv samtykke før forskning kan igangsettes (Loge, 2019)

Det framkom for øvrig ingen betenkeligheter i vår pretest i forhold til spørsmålstilling, ordbruk, eller annet.

Vi har gjennomgående diskutert og evaluert om tekst, spørsmålsformuleringer og vurderinger er innenfor de gjeldene forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016), særlig med vekt på hovedprinsippene respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet.

I vår sammenheng har vi også vurdert spesielt spørsmål om identitet og helse. Dette fordi det er tre av spørsmålene i vårt spørreskjema som berører både identitet og helse (vedlegg 3; spørsmål nr. 15, nr. 18 og nr. 29). Dette er sensitive personopplysninger (Datatilsynet, 2019) og vi valget derfor å anonymisere spørreskjemaet fullstendig som forklart i kapittel.

7.7 Kritikk til Hofstedes rammeverk og tilnærming

Vi erkjenner at Hofstedes tilnærmingen har sine skeptikere både av metodiske og teoretiske årsaker. Robinson, 1983 bemerket at Hofstede (1980) sin praksis med å relatere samfunnskarakteristikk som brutto nasjonalprodukt, måling på økonomisk vekst eller befolkningsstørrelse til skår på de fire opprinnelige kulturdimensjonene manglet teori om hvorfor eller hvordan disse karakteristikkene ville være relatert (Robinson, 1983). Cray (2006) antyder at mange forskere innen internasjonal virksomhet og komparativ ledelse aksepterer Hofstedes dimensjoner på en lettbeint måte og bruker de ofte ukritisk i sitt arbeide. Cray mener at det å se Hofstedes dimensjoner som en tilstrekkelig forklaring på forskjeller og likheter på tvers av kulturer kan være skadelig for internasjonal ledelse fordi det unødvendig forenkler de sammensatte interaksjonene mellom kulturens ulike elementer (Cray, 2006). Dette er noe som Sivakumar & Nakata (2001) også støtter i sin kritikk som uttrykker at Hofstedes dimensjoner reduserer nasjonale kulturer til verdier i et sett på fire eller fem (nå seks) hypotetiske dimensjoner (Sivakumar & Nakata, 2001).

Antall respondenter er det også blitt satt spørsmålstegn ved. Hofstede hadde tilgang til mer enn 116 000 gjennomførte undersøkelser, men for noen av de tilknyttede IBM-selskapene var utvalgene små. Resultatene fra en av undersøkelsene i Pakistan baserte seg på 37 respondenter, noe flere forskere mener er et utilstrekkelig utvalg for å generalisere for et helt lands kultur (Goodstein, 1981; McSweeney, 2002).

Hofstede har også blitt kritisert for å ikke innse at nasjonale kulturer kan være heterogene. Flere av landene som ble analysert i IBM-undersøkelsen har fått påvist av andre forskere å

ha flere ulike kulturer. Som eksempler her kan nevnes urbefolkning, internasjonal mobilitet og nasjoner som slås sammen og nasjoner som splittes (McSweeney, 2002; Baskerville, 2003).

I en studie fra 2010 hvor Hofstede mfl. sammenligner regionale kulturer i Brasil, argumenterer de for at rammeverket er bedre tilpasset for å sammenligne på et nasjonalt nivå som ikke har de samme overordnede samfunnsinstitusjoner, og ikke for sammenligning av regioner som har felles nasjonale samfunnsinstitusjoner (Hofstede mfl., 2010).

7.7.1 Hvorfor Hofstede?

Til tross for denne kritikken fortsetter forskere å bruke Hofstedes rammeverk fordi det har en enkelhet og klarhet som gjør at den appellerer til ledere (Cray, 2006). Rammeverket har dermed blitt en av de best kjente og mest brukte tilnærminger i komparative ledelsesstudier (Dorfman & Howell, 1988).

Sivakumar og Nakata (2001) merket seg at forskere i økende grad bruker Hofstedes arbeid og tilnærming. D'Iribarne observerte at Hofstedes forskning som hadde blitt publisert nærmere 20 år tidligere ikke virket utdatert eller overgått av arbeider av samme art (d'Iribarne, 1997). I boka *Culture's Consequences* og i årene etter denne utgivelsen responderte Hofstede på det meste av kritikken mot hans rammeverk (Hofstede, 2001).

Kulturene som Hofstede vurderte i *Culture's Consequences* overlapper delvis med kulturer som har blitt undersøkt i andre påfølgende krysskulturelle studier. Følgelig er Hofstedes rammeverk og kulturbase direkte knyttet til mange av kulturene og variablene som er vurdert i andre krysskulturelle studier som for eksempel GLOBE prosjektet (House, mfl., 2002). Dette prosjektet har ni kulturelle dimensjoner hvor fem av de er basert på Hofstedes dimensjoner. Hofstedes arbeider kan man dermed anta er en av de mest nyttige referanserammene for forankringen av de påfølgende studiene.

Et annet moment som også var viktig for vår del var spørreskjemaet, VSM 2013. Det har et antall spørsmål som er overkommelig for de fleste. Spørsmålsstillingen er av en slik art at det er forståelig og de fleste kan relatere seg til dem. Analysemetoden er godt forklart i VSM 2013 manual.

8. Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene av analysen. Dette gjøres ved hjelp av tabeller og tilhørende tekst. Først gir vi en oversikt over deskriptiv statistikk som er grunnlaget for videre analyse. Det er etter dette gjennomført en t-test som gir en oversikt over likhet i gjennomsnitt i de to respondentutvalgene.

Vi gir så en oversikt over dimensjonsskåren for RQ1. Deretter kommer Box's M test som gir oss svar på om vi kan kjøre en MANOVA for de seks underhypotesene tilhørende RQ2.

8,1 Deskriptiv statistikk

Den deskriptive statistikken i tabellen under gir oss oversikt over tall som beskriver variablenes egenskaper hver for seg. Verdiene gjennomsnitt, standardavvik og minimum og maksimum innenfor hvert spørsmål er fordelt på kategorivariabelen identitet.

Tabellen gir en oversikt over de sosiodemografiske egenskapene først. Etter det kommer spørsmålene. Disse er kategorisert etter hvilken dimensjon de tilhører.

Variabel	Identitet	Gj snitt	St.avvik	Min/maks
Sosiodemografiske variabler				
Kjønn	Samisk	1,22	,417	1/2
	Norsk	1,31	,465	1/2
Alder	Samisk	6,39	1,443	2/8
	Norsk	6,08	1,504	2/8
Utdanning	Samisk	6,95	2,548	1/9
	Norsk	6,51	2,272	1/9
Rolle i org.	Samisk	1,72	,453	1/2
	Norsk	1,63	,485	1/2
Spørsmålsvariabler				
PDI				
02	Samisk	1,55	,561	1/3
	Norsk	1,60	,580	1/4
07	Samisk	1,59	,771	1/5
	Norsk	1,52	,626	1/4
20	Samisk	2,95	,950	1/5
	Norsk	2,75	,796	1/5
23	Samisk	2,34	1,101	1/5
	Norsk	2,30	,990	1/5
IDV				
01	Samisk	1,70	,728	1/4
	Norsk	1,69	,634	1/4
04	Samisk	1,48	,614	1/3
	Norsk	1,46	,587	1/3
06	Samisk	1,78	,678	1/4

	Norsk	1,62	,615	1/3
09	Samisk	3,28	1,015	1/5
	Norsk	2,29	,834	2/5
MAS				
03	Samisk	1,81	,710	1/3
	Norsk	1,70	,631	1/4
05	Samisk	1,56	,614	1/4
	Norsk	1,56	,564	1/3
08	Samisk	3,83	,918	1/5
	Norsk	3,79	,865	2/5
10	Samisk	2,77	1,050	1/5
	Norsk	2,92	,892	1/5
UAI				
15	Samisk	3,30	,728	1/5
	Norsk	3,29	,680	1/5
18	Samisk	2,19	,941	1/4
	Norsk	2,15	,771	1/4
21	Samisk	1,91	1,191	1/5
	Norsk	1,53	,713	1/4
24	Samisk	2,72	1,076	1/5
	Norsk	2,57	,960	1/5
LTO				
13	Samisk	2,20	,780	1/4
	Norsk	2,03	,673	1/4
14	Samisk	2,67	,837	1/5
	Norsk	2,72	,584	1/4
19	Samisk	2,11	1,010	1/5
	Norsk	1,54	,711	1/4
22	Samisk	2,00	,816	1/5
	Norsk	1,75	,719	1/5
IVR				
11	Samisk	1,81	,753	1/4
	Norsk	1,67	,659	1/4
12	Samisk	2,55	,872	1/5
	Norsk	2,68	,707	1/5
16	Samisk	2,00	,535	1/4
	Norsk	2,07	,477	1/4
17	Samisk	3,11	,779	1/5
	Norsk	3,23	,623	2/5

Tabell 11: Deskriptiv statistikk

Den deskriptive statistikken over de sosiodemografiske variablene gir oss ingen overraskelser utover det som er observert i tabell 8. Den bekrefter heller den nyanseforskjellen som er antydnet, at den samiske gruppen har et større antall kvinner og ledere som har besvart, gjennomsnittsverdien på variabel kjønn og rolle i org. er nærmere 1. De har i tillegg litt høyere alder og litt høyere utdanningsnivå, da vi ser at gjennomsnittsverdien er noe høyere her.

Av tabellen kan vi se at gjennomsnittet på spørsmålsvariablene varierer fra det laveste på 1,46 til 3,83. Mens en god del svar ligger rundt skalaens midtpunkt. Vi har en del spørsmål hvor ikke hele skalaen for alle svaralternativene har vært brukt.

Det vi kan merke oss videre er at svarene med høyest spredning tilhører den samiske gruppen. Spørsmål 21 ($1,91 \pm 1,191$) er blant de som gir størst spredning. Den norske gruppen har flere tilfeller av at alle svaralternativene ikke er brukt og har flest svar med minst spredning. Spørsmål 4 ($1,46 \pm ,587$) er et eksempel her min/maks på skalaen er 1/3.

8.2 Respondentutvalg – t-test

T-testen under viser fordelingen mellom gruppene innenfor de sosiodemografiske verdiene. Som vi ser gir ikke testen statistiske signifikante utslag når det gjelder kjønn, alder, utdanning eller rolle i organisasjonen mellom gruppene. Vi ser dermed at de observerte forskjellene fra tabell 8 og fra den deskriptive statistikken dermed ikke er statistisk signifikant.

	t	df	Sig. (2-halet)	Forskjell gj.snitt	Forskjell st. feil
Kjønn	-1,270	143,280	,206	-,092	,072
Alder	1,282	138,898	,202	,310	,242
Utdannelse	1,116	126,536	,267	,447	,401
Rolle i org.	1,126	140,714	,262	,087	,077

Tabell 12: T-test, uavhengig to-utvalgs test. Sig. $p < ,05$

8.3 Resultater dimensjonsskår - RQ1

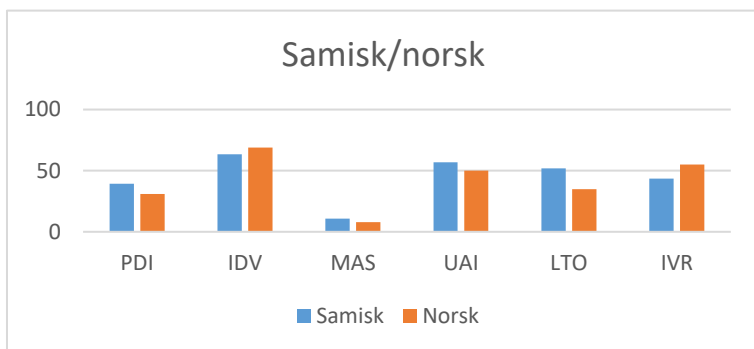
Vårt første forskningsspørsmål omhandler hvilken skår de to gruppene får på dimensjonene i Hofstedes rammeverk. I tabell 14 presenterer vi skåren eller verdien som ble kalkulert for begge gruppene *samisk* og *norsk* ved hjelp av VSM 2013 manual. Tabellen viser dimensjon, rekkevidden for skalaen innenfor den aktuelle dimensjonen som angitt i Culture's Consequence's (Hofstede, 2001) og utregnet dimensjonsskår for de to gruppene.

Dimensjon	Skala	Samisk n=64	Norsk n=87
PDI	11-104	39,20	31,00
IDV	6 - 91	63,40	69,00
MAS	5-110	10,80	8,00
UAI	8-112	56,95	50,00
LTO	0-100	51,80	35,00
IVR	0-100	43,55	55,00

Tabell 13: Dimensjonskår samisk og norsk

Resultatene her ligger til grunn for drøfting i kapittel 9.

Figur 7 gir en mer visuell fremvisning av verdiene for hver gruppe innenfor de ulike dimensjonene:



Figur 6: Visuelt fremstilling av dimensjonsverdier samisk/norsk

8.4 Resultater hypotesetesting - RQ2

Resultatene fra Box's M test er angitt i tabell 14. Denne ble utført i forkant av MANOVA for å sjekke antakelser om homogenitet i samvariasjonen og om vi dermed har godt nok grunnlag til å gå videre med en MANOVA.

Hypotese	H-a	H-b	H-c	H-d	H-e	H-f
Box's M	9,387	11,764	18,125	29,501	29,984	19,790
F	,911	1,141	1,758	2,862	2,900	1,920
df1	10	10	10	10	10	10
df2	86696,011	86696,011	86696,011	86696,011	86696,011	86696,011
Sig.	,522	,326	,062	,001	,001	,038

Tabell 14: Box's M test Sig $p < ,001$

Som vi ser av Box's M testen er det to av hypotesene som er akkurat i grenseland for signifikansnivået. Vi tolker $p < ,001$ til at verdien må være mindre enn ,001 og går dermed videre med MANOVA-analyse for alle hypotesene.

Resultatene fra MANOVA-analysen med statistisk test Wilk's Lambda, er presentert i tabell 15. Verdi for Wilk's Lambda ligger mellom 0 -1, hvor verdier mot 0 uttrykker at gruppene er ulike, mens verdier mot 1 forteller oss at de er like.

Hypotese	H-a	H-b	H-c	H-d	H-e	H-f
Verdi	,975	,984	,982	,960	,667	,953
F	,917	,582	,663	1,535	5,583	1,818
Hypotese df	4,000	4,000	4,000	4000	4,000	4,000
Feil df	146,000	146,000	146,000	146,000	146,000	146,000
Sig.	,456	,676	,619	,195	,000	,128

Tabell 15: Wilk's Lambda Sig. $p < ,05$

Som vi ser av MANOVA-analysen og Wilk's Lambda har hypotesene H-a, H-b, H-c, H-d og H-f verdier tett opp mot 1 og $p > ,05$ vi beholder nullhypotesen som sier at gruppene er like.

Ser vi derimot på hypotese H-e, hvor Wilk's $\Lambda = ,67$ $F(4, 146) = 5,58$, $p < ,05$. Gir dette et signifikant utslag og vi forkaster nullhypotesen, beholder den alternative hypotesen og konkluderer med en signifikant forskjell mellom de to gruppene for hypotese H-e.

8.5 Oppsummering resultater

Ved å benytte Hofstedes utregningsmetode fant vi større eller mindre forskjeller i samtlige dimensjoner mellom gruppene. Den minste differansen etter utregning er 2,8 for MAS dimensjonen, mens den største differansen er å finne i LTO dimensjonen på 16,8.

Hypotesetestinga ga signifikant utslag på hypotese H-e som er LTO dimensjonen.

Vi ser dermed at vi uansett metode for analyse av vårt datasett får vi den største forskjellen i dimensjonen *langtidsorientering* (LTO).

9. Drøfting

I vår problemstilling spør vi om det er kulturelt betingede forutsetninger for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn?

For å forsøke å avdekke eventuelle kulturelle forskjeller benytter vi oss av følgende forskningsspørsmål.

RQ1: Hva er skåren for de deltagende grupperingene fra norske kommunale enheter og samiske kommunale enheter i Hofstedes kulturelle dimensjoner- VSM 2013?

RQ2: Kan denne VSM-tilnærmingen identifisere forskjeller mellom grupperingene fra norske kommunale enheter og samiske kommunale enheter som har betydning for ledelse?

De to forskningsspørsmålene har blitt analysert ved hjelp av to ulike metoder. Hofstedes utregning av dimensjoner og ved hjelp av hypotesetesting.

Som tidligere understreket har vi et hovedfokus på Hofstedes utregning – og det er derfor naturlig at vi i drøftingen bruker tid på å belyse vesentlige forhold som ikke har blitt bevist i hypotesetesting.

Når det gjelder det første forskningsspørsmålet i analysen kom vi frem til en VSM-profil, altså en VSM-skår for de to deltagende gruppene som viste at de to gruppene har en noe ulik profil på de seks dimensjonene. Men hvilken praktisk betydning denne ulikheten har og hvordan vi skal vurdere dens betydning, er vi noe usikre på.

Om vi ser på et funn som viser at alle VSM-skårene, altså utregnet verdi for dimensjonene, for to grupper er vesentlig forskjellige, mener vi med rimelighet at det kan tolkes som at de indikerer forskjeller i kulturelle verdier med utgangspunkt i Hofstedes vurdering av kulturdimensjonenes betydning.

De kulturelle verdiene på sin side forventes å være assosiert med forskjellige mønstre av samfunnsmessige eller organisatorisk adferd. Og med forskjellige preferanser og forvaltningspraksis når det gjelder organisasjoner. Dette har vi begrunnet og vist i kapittel 4. Omvendt kan et funn som viser at to grupper med lignende skår på alle seks dimensjonene,

forstås som at det er likheter i kulturelle verdier som forventes å være assosiert med likheter i ledelsesstil og organisasjonsadferd.

Forskjellen mellom grupper kan ses både i størrelsesorden til en verdi langs en enkelt dimensjon og i antall dimensjoner der verdiene er vesentlig forskjellig. Når en forskjell er identifisert mellom to grupper langs en enkelt dimensjon forstår vi det som at det forventes at den praktiske konsekvensen av forskjellen øker.

Det er derimot i vår vurdering vanskelig å forstå hvordan den praktiske konsekvensen av mindre forskjeller på et større antall dimensjoner vil være, sammenlignet med større forskjeller på et mindre antall dimensjoner.

Videre er det vanskelig å forstå hvor stor forskjell det må være på verdiene før det utgjør en betydelig forskjell i ledelsesstil og organisasjonsadferd. Det er også vanskelig å presist forstå om forskjeller i verdier antyder betydelige forskjeller i praktiske effekter for alle seks dimensjonene eller om like forskjeller på en enkelt dimensjon eller en klynge av dimensjoner, antyder samme type og samme omfang av praktiske effekter for alle gruppene.

De samlede effektene av kombinasjoner av forskjeller i verdier er det også krevende å bruke i entydige analyser.

Så med noen nevnte premisser i bakhodet vil vi drøfte våre funn opp mot Hofstedes dimensjoner, teori og tidligere forskning ved hjelp av en abduktiv tilnærming.

PDI – Maktdistans

I denne dimensjonen får vi ingen signifikante utslag på hypotesetesting, men vi ser at verdiene som framkommer med Hofstedes utregning er 39,20 for den samiske gruppen og 31 for den norske gruppen.

Verdien 31 i denne sammenhengen er ifølge Hofstede middels lav.

Et hovedtrekk som Hofstede peker på hos grupper med lav PDI – skår er at leder og medarbeider er vesentlig like og at det hierarkiske systemet er bare en inndeling av roller som er etablert for en praktisk årsak (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Hos den samiske gruppen etableres en verdi som tillater sentralisering av makt i større grad enn hos den norske gruppen. Vi har tidligere antydnet at strukturer og roller er tydeligere i det norske samfunnet – sammenlignet med det samiske og at det i det samiske kan oppleves vanskelig å finne de formelle strukturene – og at ledere kan oppfattes som usynlig. Dette funnet vi har her virker ikke direkte sammenhengende med de begrunnede antagelsene vi har vist til.

I følge Hofstedes rammeverk vil de som skårer høyt ha et mer markert behov for å bli fortalt og forklart sine arbeidsoppgaver – enn de som skårer lavere. Dette vil, etter vår vurdering, kunne virke samsvarende med den beskrevne forutsetning om at deltagere fra den norske gruppen vil kunne opptre mer selvstendig og egenrådig i en leder-medarbeiderrelasjon.

Ellers er det etter vår vurdering slik at dette funnet også er konsistent med Hofstedes antagelser om de som skårer høyt er mer underdanig og servil i en leder – medarbeider sammenheng enn de som skårer lavt. Dette begrunnes med at ledelse forventes å være mer autoritær ifølge Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

De som skårer høyt her vil i praksis i større grad innordne seg leder, men likevel forkaste leders ideologiske autoritet (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Vi ser altså her en avstand mellom leder og medarbeider der den gruppen som skårer høyt har en større avstand enn den som skårer lavere.

Den samiske gruppen har en noe høyere verdi for denne dimensjonen, noe som kan indikerer at den samiske gruppen har større toleranse for forskjeller i maktfordeling og at man kan anta at de i større grad vil tolerere at en leder bestemmer.

I grupper som utviser lav maktavstand forventes det at ansatte foretrekker en mer konsultativ ledelsesstil heller enn en direkte lederstil, og ledere vil være mer tilbøyelige til å ta i bruk en slik lederstil.

Vi anser i denne sammenhengen at en adekvat fortolkning vil kunne være at for den samiske gruppen kan det i større grad oppleves frustrerende når de må gjennom en lang konsensustilnærmet beslutningstaking. Dette mener vi også å finne bekreftelse i, i vår tidligere beskrivelse av det norske lederskapet som bestående av rik informasjonsutveksling, og samhandling i lange planlagte og store møter (Vie, 2012).

Dette kan også finne gjenklang i en beskrevet observasjon vi har vært inne på – der den samiske lederen kan virke usynlig og at ledelse skjer uten synlige prosesser. Her foregår altså ledelse og tilhørende operativ virksomhet uten deltagende og inkluderende prosesser, men mer som en følge av klare signaler fra en naturlig leder. Hofstede forklarer at dette skjer samtidig med at det kan foreligge en underkjennelse av den faktiske ideologiske autoritet, og dette samsvarer også med våre beskrivelser av samisk ledelse som mer eller mindre uavhengig av etablerte og beskrevne strukturer.

Lav skår på denne verdien innebærer at ledere stoler på sine egne erfaringer og sine underordnede, mens en høy skår vil antyde mer at ledere stoler på overordnede og formelle regler. Vi har beskrevet det norske lederskapet som god på involvering av medarbeidere, sterke prosesser på forankring og demokratisering (Sund & Lines, 2014; Strand, 2001) – og dette gir følgelig stor sammenheng mellom de beskrivelsen vi gjorde på bakgrunn av eksisterende forskning og våre faktiske funn.

For den samiske gruppen har ikke vi funnet slike beskrivelser, men det er et relevant og et selvstendig poeng at den samiske ledelsen som utøves tydelig og markert preges av den konteksten den utføres i – og at dette ofte kan være i en nærhet til naturen, og fravær av formelle posisjoner.

De samme vurderingene gjør seg gjeldene når vi ser på Hofstedes rammeverk som beskriver at en lav skår her går i retning av at man verdsetter en leder som en ressurssterk demokrat, mens en høy skår går i retning av at man foretrekker en velvillig autokrat eller en «god fader» (Hofstedes begrep).

Hvor stor betydning vil disse funnene ha i forhold til vår problemstilling? Forskjellen i Hofstedes utregning er 8,2, men vi har understreket at vi ikke vet hva dette faktisk innebærer. Og vi må legge til grunn at vi ikke finner grunnlag for å hevde signifikante forskjeller i våre tester.

Vi mener imidlertid at vi kan formulere at det faktisk *er* forskjeller i denne dimensjonen på de to gruppene – og at vi har drøftet at denne forskjellen kan finne forklaringsmodeller i eksisterende teori og vurderinger. Det er imidlertid ikke godt nok grunnlag til å bruke dette til noe annet enn en understøttet antagelse.

IDV- Individualisme og kollektivism

Funnet vårt på denne dimensjonen tilsier at den samiske gruppen fikk en skår på 63,40, og den norske gruppen fikk en skår på 69. Hypotesetesting ga ikke signifikante utslag i denne dimensjonen.

Vi kan gjerne innrømme at dette er den dimensjonen hvor vi hadde klare forventninger om at det ville bli signifikante forskjeller da vi antok at samer som et urfolk ville ha klare tendenser mot det kollektive. Det er faktiske forskjeller, men altså ikke så store som vi trodde.

I henhold til Hofstedes rammeverk er det i samfunn med høy individualisme enkeltpersoner som verdsettes for sine prestasjoner og blir belønnet og verdsatt for disse prestasjonene. På den andre siden blir mennesker som lever i samfunn med lav individualisme, altså skårer høyt på kollektivism, sett på som å være en del av en bredere gruppe/ et kollektiv.

Når det gjelder den samiske gruppen har vi benyttet mye krefter på å forklare denne gruppen som en del av et tydelig fellesskap som i større eller mindre grad definerer viktige felles oppgaver knyttet til språk, kultur og samfunnsbygging. Dette er gjort tydelig i blant annet siida-organiseringen, felles sak mot fornorskingen, behovet for ivaretagelsen av språk og kultur mv.

Hvorfor er det da slik at den samiske gruppen skårer relativt høyt på denne dimensjonen?

En inngang til denne vurderingen er at graden individualisme kan reflektere at respondentene har en svak tilknytning til organisasjonen- altså sin kommunale enhet og ikke sitt samiske samfunn.

I denne forståelsen er det altså en mulighet for at den høye verdien på individualisme er en konsekvens av at den samiske gruppen forholder seg til organisasjonskulturen i sin respons, altså den tillærte praksisen man har innenfor organisasjonen og ikke samfunnskulturen som sådan. Ifølge Hofstede er det ikke uvanlig at arbeidsplassen i seg selv blir en egen gruppe for mennesker fra kollektivistiske kulturer (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Det er vanskelig å være presis her, men er det slik vil det være en dualisme i denne dimensjonen som kan være vanskelig å bruke til entydige vurderinger.

Hofstede forklarer i sitt rammeverk at de som skårer høyt på kollektivism beskriver ledelse som ledelse av en gruppe med fellesskap omkring verdier og mål, mens de som skårer mer i retning av individualisme anser ledelse som det å lede enkeltindivider med en større grad av individuelt baserte verdier.

Dette samsvarer godt med det vi har lagt til grunn som norsk ledelse – som nettopp baserer mye av sin tenkning på samspill med organisasjoner og setter samarbeid og fellesskap i høysete.

I kapitlet om norsk ledelse gav vi et sammensatt bilde av norsk ledelse, men det tydelige gjennomgående var forankring i faglig tenkning. Både Kenning-skolen, Solstadprogrammet og strategiteoriene bygger på tydelige forutsetninger om tilstedeværende verdier. Noen av dem svært sentrale og gjennomgående f. eks demokrati og ytringsfrihet – som vi vil komme tilbake til senere i drøftingsdelen.

Vi pekte ellers i kapitlet ledelsesperspektiv på sammenhengen mellom verdibasert ledelse og offentlig forvaltning, og knyttet dette til grunnstammen i ledelse slik vi forstår det i norsk sammenheng.

Men også den tydelige beskrivelsen vi har gitt av norsk ledelse som avhengig – og preget av den kulturelle konteksten den foregår i (Byrkjeflot, Skogstad, & Einarsen, 2002) og følgelig påføres et sett tydelige verdier. Vektlegging av prestasjoner, egenverdi og viktighet av flate strukturer kunne samlet sett danne grunnlag for en antagelse om norsk ledelse som mer tydelig mot individualisme i en vurdering.

For den samiske gruppen har vi funnet verdier som tilsier at de er litt mer kollektivistiske enn den norske gruppen, og vi har tidligere beskrevet det samiske lederskapet som noe preget av fellesskapstrekk som for eksempel nærhet til naturen og tradisjonelle ferdigheter knyttet til behovet for overlevelse i historisk næringsvirksomhet. Disse vurderingene kan etter vårt skjønn hente noe støtte i vår måling.

Vi har videre pekt på at det samiske lederskapet er preget av den konteksten den er inne i – og er utviklet og tilpasset rammene den eksisterer i; altså det norske verdsett og lederhandlemåter. Vi antar at dette kan forklare den uventede mindreforskjellen vi ser mellom den samiske gruppen og den norske gruppen.

I forhold til organisasjonskultur er det også et selvstendig poeng at den samiske gruppen tilpasser seg den forvaltningspraksisen som de kommunale enhetene benytter og bygger på.

Videre, i kollektivistiske samfunn kan, ifølge Hofstede, en åpen dialog/kommunikasjon med en medarbeider om sine arbeidsprestasjoner virke støtende eller uakseptabelt i forhold til forventet norm om harmoni – og at det for medarbeideren vil kunne virke ydmykende (tap av ansikt). Hofstede mener utfyllende i denne sammenheng at et vanskelig budskap til en medarbeider – faktisk er foretrukket overlevert av en mellommann, altså ikke i direktekommunikasjon mellom leder og medarbeider.

Vi skal ikke overtolke dette i forhold til våre funn, men det gir en viss resonans i forhold til den begrunnede beskrivelsen vi gav av samisk lederskap med elementer av konfliktvegring.

Vi har i flere sammenhenger vært inne på språkets betydning både som kulturbærer, men også som element i ledelse og kommunikasjon. Hofstede forklarer i sitt rammeverk at når det gjelder den primære informasjonskilden i kollektivistiske samfunn er det gruppen selv – gjennom sitt nettverk som benyttes først og fremst, mens det i det individualistiske samfunn beskrives at denne kilden er media.

Her handler det i første rekke om informasjon – forstått som innholdet i kommunikasjonslinjen mellom mennesker – og vi anser at dette er relevant i vår sammenheng på den måten at våre funn kan indikere en sterkere og mer vesentlig betydning av det interne og gruppefestsatte språket for den samiske gruppen. Dette er også en antydning – med tidligere nevnte forbehold. Men vi mener det kan være grunn til å peke på dette – fordi det faktisk støtter opp under antagelsen om betydningen av særlig det samiske språket i lederskapsutøvelse.

Hofstede påstår også at man i kollektivistiske samfunn har mer spissfindige og indirekte metoder for å gi feedback på. Dette kan her indikere at det er en forskjell i kommunikasjonsform mellom den norske og den samiske gruppen – og det er med på å forsterke vårt tidligere argument om indirekte kommunikasjon og bruk av blant annet mellommann i krevende informasjonsutvekslinger.

I tilknytning til dette kan det også være relevant å peke på poenget med forskjellen på høykontekst- og lavkontekstkommunikasjon som vi var inne på i målutviklingskapitlet. Her pekte vi på kommunikasjon i høykontekst som avhengig av kontekst og sammenheng, mens

kommunikasjon i lavkontekst med vesentlig fokus på språk og direkteinnhold. Hofstedes rammeverk beskriver kollektivistiske samfunn som knyttet til høykontekst. Vi ser naturligvis at forskjellen i denne dimensjonen er liten i tallverdi, men vi ønsker likevel å argumentere med at dette poenget er med på å forklare at det er en forskjell i kommunikasjonsform – i tillegg til at det foreslår den samiske gruppen som mer kollektivistisk.

Vi har jo benyttet oss av en lederdefinisjon som innbefatter ledelse som en språkskapende prosess. Vårt funn her kan følgelig indikere forskjeller på språkets betydning og funksjon for den samiske og den norske gruppen, der språket spiller en mindre rolle som direkte informasjonsformidler – sammenlignet med i den norske gruppen – fordi man i tillegg gjør seg bruk av spissfindige og indirekte former for kommunikasjon.

Samlet sett har denne dimensjonen en liten differansen i Hofstedes sammenligning (tallforskjell: 5,6), men likevel har vi benyttet mye drøfting på å peke på forskjeller her. Årsaken er naturligvis sammensatt, men vi har understreket at vi har med oss et abduktivt perspektiv i arbeidet.

Det som gjør dette særlig relevant her er de begrunnede påstandene vi har pekt på knyttet til samisk lederskap som preget av sin kontekst. Samisk lederskap av samiske enheter i norske kommuner må påregnes å være betraktelig preget av den forvaltningspraksisen som norske kommuner bygger på. Det vi antyder her med begrunnelse er at det datagrunnlaget vi har – faktisk kan være preget av dette. Det er en viss sannsynlighet for at den forskjellen vi ser i måleresultatet ville kunne vært større dersom vi hadde målt samisk ledelse som ikke var så sterkt preget av norsk kommunal forvaltningspraksis (f.eks. reindriftsnæring).

I tillegg finnes det sannsynlige og relevante argumenter knyttet til språkfelleskap og betydning av språket i kommunikasjon for ledelse som er adekvat å peke på i denne sammenheng, og som må kunne virke som en forsterker i forklaringen av forskjellen mellom de to gruppene.

Vi er likevel ikke i stand til å konkludere annerledes på dette punktet enn vi gjorde på det forrige.

Vi kan formulere at det faktisk *er* forskjeller i denne dimensjonen på de to gruppene – og at vi har drøftet at denne forskjellen kan finne forklaringsmodeller i eksisterende teori og

vurderinger. Vi mener at funnene våre kan være med å understøtte antagelser, selv om vi ikke har noen statistisk signifikans i vår testing.

MAS- Maskulinitet og femininitet

På denne kulturdimensjonen finner vi den minste differansen mellom gruppene. Den samiske har her en skår på 10,80, mens den norske skårer 8. Det er dermed kun en forskjell i verdier på 2,8. Vi fant heller ingen signifikante utslag på hypotesetestingen.

Vi har tidligere pekt på at den norske skåren er svært lav i Hofstedes sammenligninger. Vi erfarer nå at dette gjelder også for den samiske gruppen. I vår hypotesebeskrivelse pekte vi særlig på en antagelse om at den samiske gruppen ville skåre annerledes fordi den ikke ville ha samme tilbøyelighet til å løse konflikter med kompromiss og forhandling som den norske, og at belønningssystemene kunne være forskjellige og dermed gi utslag på målingen vår.

Dette har ikke slått til og både Hofstedes utregningsmetode og hypotesetesting gir samsvarende resultater – som vi må benytte til å konkludere med at det ikke kan argumenteres for forskjeller i kulturelle forutsetninger for ledelse i denne dimensjonen.

UAI- Usikkerhetsunnvikelse

Hofstedes utregningsmodell gir den samiske gruppen en noe høyere skår her 56,95 mens den norske skårer 50 – altså en forskjell i verdi på 6,95. Heller ikke denne differansen gir signifikant utslag i hypotesetestingen.

Denne dimensjonen behandler i en grov beskrivelse gruppene behov for trygghet/sikkerhet. Rammeverket tydeliggjør at lave verdier her sannsynliggjør et mindre behov for regler/retningslinjer i jobb og fritid, mens høyere verdier forslår et følelsesmessig behov for regler.

I beskrivelsene av det norske lederskap har vi pekt på de gjennomgående demokratiske verdier. Dette er et verdigrunnlag som sikrer frihet under ansvar – og sammen med de flate lederstrukturer sørger for at enkeltmedarbeidere vurderes som selvstendige og ansvarsfulle individ i mer eller mindre betrodde posisjoner.

I det samiske lederskapet finner vi igjen beskrivelser som kan indikere vektlegging av det funksjonelle – og systemuavhengige perspektiv. I en vurdering kan man se forskjellene i funnene i Hofstedes utregningsmetode i denne sammenhengen – og anta at det kan være med å indikere en forskjell i betingelser.

Ellers var vi i hypoteseforklaringen inne på den beskrevne forskjellen som kunne finnes med hensyn til topplederens fokus. Vi hevdet at man i norsk sammenheng kunne ha lederskoleretninger og perspektiv som tydelig understreket leders behov for å vektlegge strategiarbeid, mens man for den samiske gruppen hadde beskrivelser som antydte at det var en gjennomgående og felles oppgave å sørge for at de praktiske driftsoppgavene ble gjennomført.

Selv om vi mangler signifikante bekreftede verdier som tydelig anskueliggjør dette, vil det indikativt kunne være med på å forklare den faktiske forskjellen vi finner på den norske og den samiske gruppen på denne dimensjonen.

LTO- Langtidsorientering

Av de kulturdimensjonene vi har arbeidet med i denne oppgaven skiller LTO seg ut på to måter. Dette er for det første den eneste av dimensjonene som ga signifikant utslag i hypotesetestingen. Videre er det også i denne dimensjonen vi finner den størst differansen mellom gruppene ved bruk av Hofstedes utregning.

Det er en forskjell i tallverdier på 16,8 på denne dimensjonen. Den samiske gruppen skårer 51,80 og har tendenser mot langtidsorientering, den norske gruppen har en skår på 35 og er således mer mot motsatsen som er kortidsorientering.

Før vi drøfter innholdet i denne dimensjonen nærmere, kan det være et interessant poeng å markere at man her kan se hvordan de forskjellige dimensjonene internt understøtter hverandre. Vi ser blant annet at den samiske gruppen som skårer relativt høyt på LTO – noe som blant annet indikerer at ydmykhet er likt fordelt mellom kvinner og menn, så korresponderer dette med at den samiske gruppen er lav på MAS, som igjen, ifølge rammeverket tilsier at denne gruppen er mer på den feminine siden.

I vår vurdering gir målingen på denne dimensjonen et relativt helhetlig samsvar med flere av rammeverkets forklaringsmodeller – og et visst samsvar med funn vi har gjort på andre dimensjoner.

Vi har tidligere pekt på at den samiske gruppen, i Hofstedes utregning, kan være å betrakte som noe mer kollektivistisk. Blant annet med mulig begrunnelse på historisk siida-organisering, fellesskap om sak og kultur mv. I LTO kan vi se igjen noen tilhørende verdier ved at Hofstede forklarer at den som skårer mot korttidsorientering i langt større grad har problemer med å leve med storfamilien (leve med svigerfamilien), enn den gruppen som skårer i retning av langtidsorientering som anser dette som normalt. Vi konstaterer at ledelse i den samiske gruppen her tidligere er beskrevet som naturnært, pragmatisk og mer kollektivistisk.

For den norske gruppen har vi beskrevet verdier knyttet til individualisme – blant annet i gjennomgangen av IDV. Og selv om mye av beskrivelsen av norsk ledelse kretser rundt fellesskap og demokratisk organisering – er det gjennomgående tydelig at selvledelse, egenverdi – og enkeltmedarbeiders verdi i flate ledelsesstrukturer er framstående trekk i norsk ledelse. Vi mener at dette gir mening i denne sammenhengen – og kan være med å understøtte den dele av kulturdimensjonen som inneholder det «å leve med svigerfamilien» (Hofstedes begrep).

Vi finner det også interessant å vurdere rammeverkets beskrivelse av at de med lav skår på denne dimensjonen er mer opptatt av sosiale og statusavhengige forpliktelser, mens de som skårer mot høyere verdier er langt mer villig til å innordne seg til fordel for en sak.

Også her har vi tidligere pekt på den samiske gruppens sterkere tendens til å opptre kollektivistisk og pragmatisk – sammenlignet med den norske gruppen. Denne tilbøyeligheten mener vi blir ytterligere forsterket her. Vi har pekt på den samiske gruppens tilhørighet til naturen og at den forestående oppgave faktisk legger føringer for ledelse og praktisk organisering.

Et annet spennende forhold som vi ikke har drøftet bredt tidligere, men som vi har presentert som et mulig trekk ved samisk ledelse – er nærheten til og sammenhengen mellom ånd, natur og ledelse. I beskrivelsen av LTO i rammeverket blir det tydeliggjort at grupper som skårer mot korttidsorientering i langt større grad mener at ting og ånd er

adskilte fenomen, mens den gruppen som skårer mot langtidsorientering anser at ting og ånd er samme sak.

Dette gir samsvar med våre tidligere vurderinger – og blir ytterligere forsterket når rammeverket peker på at gruppen med skår mot korttidsorientering har en sterkere opplevelse av betydningen av anseelse og ansikt utad, mens gruppen som skårer mot langtidsorientering i større grad respekterer *kravet om dydene* (Hofstedes begrep).

Vi mener også det er spennende og i høyeste grad relevant og se på rammeverkets tydelige beskrivelse av enkelte verdier her. Hofstede skriver inn at markerte verdier på arbeidsplassen som frihet, personlig rettigheter, arbeidsinnsats og selvbestemmelse tilhører grupper som skårer mot korttidsorientering, mens på siden for langtidsorientering finner vi motsatsene som beskrives som; viktigheten av å lære noe, ærlighet, tilpasning, pålitelighet og selvdisciplin.

Her mener vi å finne at denne delen av rammeverket i stor grad er i tråd med sentrale deler av våre framlagte lederbeskrivelser både for den norske og den samiske gruppen.

Det at vi på denne dimensjonen finner en markert forskjell blant gruppene på Hofstedes utregning får naturligvis vekt når vi skal vurdere betydningen av denne dimensjonen. I tillegg finner vi signifikans i hypotesetestingen og samtidig redegjør vi for samsvar i elementer i teoriperspektiv og Hofstedes rammeverk. Dette gjør at vi samlet sett mener dimensjonen LTO vil kunne utgjøre en viktig del av det vi vil komme tilbake til som del av vår konklusjon – med betydning svar på vår problemstilling.

IVR- Ettergivenhet eller begrensning

På denne dimensjonen skårer den norske gruppen over middels med en verdi på 55, mens den samiske gruppen er litt under middels med sin skår på 43,55. Vi registrer en tallverdidifferanse på 11,45 og konstaterer at vår måling ikke gir utslag på signifikans i hypotesetestingen.

Skåren tilsier at den samiske gruppen tenderer mer mot *begrensning* sammenlignet med den norske som er mer *ettergiven*.

Rammeverket beskriver at samfunn som skårer høyere på IDV-indeksen har en tro på at det som skjer i livet er knyttet til hva man selv anretter for – altså at man har ansvar og innflytelse på eget liv i større grad enn de som skårer lavt. De har i større grad en fatalistisk grunnholdning.

Vi har tidligere pekt på den norske ledelsens forbindelse med egenansvar, selvbevissthet og individualisme (IDV) – mens den samiske ledelse kan forståes i sammenheng med natur og naturreligion. Vi skal selvsagt være forsiktig med å hevde for klare sammenhenger her fordi det er noe svakt grunnlag, men vi ser likevel en sammenheng i beskrivelser og måling som kan være verdt å merke seg – og som gir en viss forbindelse i argumentasjonen.

I vår hypotesebeskrivelse pekte vi på forventninger om forskjeller i de to gruppernes tenkning om fritid og arbeid, med begrunnelse. Her sier rammeverket at grupper som vurderer fritid som viktig vil skåre mot høyere verdier, mens de som anser dette mindre viktig vil skåre mot lavere verdier.

På et grunnlag kun basert på Hofstede vil vi kunne si at denne antagelsen har et visst hold.

Et annet forhold vi finner grunn til å ta tak i er knyttet til forholdet til ytringsfrihet som verdi. Rammeverket beskriver at grupper med en høyere skår på denne dimensjonen vil vurdere ytringsfrihet som en tydelig viktig verdi.

Vi har gjentatte ganger og med flere faglige belegg pekt på norsk ledelse som preget av demokrati, samspill, flate strukturer og kommunikasjon. I alle disse begrepene er ytringsfrihet en vesentlig og gjennomgående forutsetning – og vi vurderer at dette kan være markert i den forskjellen som framkommer i denne dimensjonen.

Samlet sett på denne dimensjonen mener vi det er grunnlag for å fastslå at det er forskjell mellom gruppene. Det tydeliggjøres i den faktiske tallmessige verdiforskjellen vi dokumenterer i Hofstedes utregning. Men hypotesetestingen i denne dimensjonen som i fire andre gir altså ikke et signifikant resultat.

Vi anser imidlertid at resultatet kan benyttes i en begrunnelse for en forskjellen.

10. Avslutning

Helt innledningsvis fortalte vi om undring omkring forutsetninger for samisk og norsk ledelse etter erfaringer vi hadde i vårt praktiske lederskap.

Hvordan står det til med denne undringen nå - etter hundrevis av arbeidstimer rundt problemstillingen vi formulerte – og som har vært utgangspunktet for denne studien:

Er det kulturelt betingede forutsetninger for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn?

Er undringen borte? Både ja og nei – mest nei...

I en oppsummering av funnene vi har gjort blir det riktig å peke på to overordnede hovedoppgaver som vil måtte få betydning for hvordan vi svarer på problemstillingen vi har utformet.

For det første er det i vår hypotesetesting kun på dimensjonen *LTO* vi finner statistisk signifikans. Vi har altså i arbeidet med hypotesene *ikke* funnet statistisk signifikante forskjeller i de fem andre hypotesene – knyttet til Hofstedes dimensjoner.

Vi må legge til grunn at dette også er et funn – og det må tolkes og formidles inn i en konklusjon.

Den andre hovedoppgaven er naturligvis at vi har funnet tallverdi-forskjeller i alle dimensjonene vi har gjort ved hjelp av den etablerte Hofstede-utregningen.

Verdiforskjellene vi har vist er av varierende størrelse – og som vi har drøftet inngående er en av hovedutfordringene med disse størrelsesforskjellene at vi ikke kan si noe sikkert om betydningen av dem – ut over at de viser forskjell.

På dimensjonen *LTO* – har vi derimot i vårt arbeid, et grunnlag fra både hypotesetesting og ved hjelp av Hofstedes utregning, for å hevde at *det finnes forskjeller* i kulturelle betingelser for ledelse i de to gruppene.

Vi nevner kort at vi i LTO også pekte på sammenhenger med egenskaper beskrevet i to andre dimensjoner (MAS og IDV), noe som etter vår vurdering kan gi en økt grad av validitet for resultatene totalt sett.

Vi har benyttet Hofstedes rammeverk i drøftingen av dimensjonene – og følgelig er drøftingen preget av dette – og hva Hofstede har vektlagt. I oppsummeringen velger vi å peke på de mest tydelige forskjeller vi har funnet. Dette er forskjeller knyttet til språk, kommunikasjon og forventninger til ledelse forklart i flere av dimensjonenes innhold i rammeverket.

Det som gjør oppsummeringen litt krevende er at disse to overordnede oppdagelsene ikke er gjennomgående samstemt.

Vi legger likevel til grunn at forskjellene vi har funnet er *faktiske forskjeller* – og at vi dermed har tilstrekkelig belegg for å hevde at det sannsynligvis er forskjeller i kulturelle betingelser for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn.

Dette med bruk av en analyse av kulturelle forutsetninger for ledelse ved hjelp av Hofstedes Values Survey Model (2013).

Vi formulerer svaret på problemstillingen slik, fordi som vi har vist gjennom oppgaven er det tydeliggjort flere forhold som enten krever mer avklaring, har svake begrunnelser eller ville blitt tydeligere og forbedret med forbedrede metoder. Dessuten er det viktig å ha fokus på det vi faktisk har målt.

Blant annet har vi i oppsummeringen av vår teori om kultur bemerket at det kan være vanskelig å måle kulturforskjeller. Vi forklarer at adferd og symboler mellom kulturer er å forstå som konsekvenser av forskjeller i de underliggende verdisystemene i de ulike kulturer. Når det gjelder de underliggende verdisystemene så er vi i den innerste kjerne i Hofstedes kulturelle løk og det som betegnes om den dypeste manifestasjon av kultur.

Vi viser også til at vi påvirkes av øvrige lag i løken slik som ferdigheter, som i denne vil være organisasjonskultur.

Med bakgrunn i dette og i drøftingen over kan vi ikke utelukke at gruppene forholder seg til organisasjonskulturen i sin respons, altså den tillærte praksisen man har innenfor organisasjonen og ikke samfunnskulturen som sådan, og at undersøkelsen ikke har klart å avdekke forskjeller i de underliggende verdisystemer i tilstrekkelig grad. Dette bidrar til at vi må legge inn et forbehold.

10.1 Praktiske implikasjoner

Vi har i dette arbeidet sannsynliggjort at det er forskjeller i kulturelt betingede forutsetninger for ledelse av kommunale enheter med ansatte fra samiske samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med ansatte fra norske samfunn. Men uten å kunne være svært presise på hva disse forskjellene detaljert er.

Vi mener imidlertid at en erkjennelse av dette som et sannsynlig faktum vil kunne ha praktisk betydning for organisasjon og ledelse i kommunenorge.

For det første vil en slik innsikt generelt kunne sørge for bredere innsikt om betingelser for ledelse på et generelt grunnlag. Og formulert på denne måten gjelder implikasjonen for alle som trenger slik innsikt i hele kommunenorge.

Dernest mener vi at for forvaltningskommuner spesielt, vil våre funn kunne bidra til et bredere kompetansegrunnlag som kan få betydning i helt konkrete arbeidsoperasjoner som jevnlig gjennomføres i disse kommunene. Vi tenker her på oppgaver som f. eks rekruttering, personalarbeid og organisasjonsforming. Dette fordi vi mener vi har funnet forskjeller – som kunnskapen om, kan medføre at man ser mulige utfordringer og stiller de gode og riktige spørsmål. Eller legger til i en sammensatt vurdering som berører ledelse av samiske enheter og norske enheter.

Vi mener videre at arbeidet vårt har pekt på flere felt i den relevante faglitteraturen som utvilsomt vil kunne ha nytte av et bredere utvalg og utdypende forskning.

Uten at vi skal gjøre det til et større poeng, synes vi også at vi har bragt inn en erfaring på bruken av Hofstedes VSM (2013) som vi mener det er grunnlag for å bekjentgjøre.

10.2 Videre forskning

Underveis i arbeidet med oppgaven har det dukket opp flere muligheter for videre forskning innenfor oppgavens undersøkelsesområdet.

Vi nevner tidlig i oppgaven at det er lite forskning å finne angående samisk lederskap, og med vår undersøkelse tilbakelagt mener vi at vi har forsterket og bekreftet behovet for mer forskning på dette området.

Drøftingskapitlet starter med en problematisering av betydningen av ulik eller lik verdi på en eller flere dimensjoner og den praktiske betydningen dette har for ledelsesstil og organisasjonsadferd. Vi foreslår videre forskning på dimensjoner med en større detaljering i effekten de har.

I vår analyse kunne vi tenkt oss å sammenligne samiske ledere med norske ledere, og det samme på medarbeidernivå. Vi tror dette kunne belyst vår problemstilling enda bedre, og vi hadde fått sammenlignet på et mer likt grunnlag.

Årsaken til at dette ikke ble gjort i denne undersøkelsen er at antallet samiske ledere i respondentutvalget var litt for lavt til at denne analysen kunne gjennomføres – også noe å tenke på for videre forskning.

Vi erkjenner også at metoden sannsynligvis gjør det vanskelig å finne eller skille mellom det som er organisasjonskultur og påvirkning fra majoritetssamfunnet og det som er grunnleggende verdier. Ved videre forskning kunne det vært nyttig med tilleggselement som en kvalitativ undersøkelse.

Referanser

- Adressa.no. (2017, 3. februar). *Sørsamenes språk og næring er fortsatt truet*. Hentet fra Adressa.no: <https://www.adressa.no/meninger/2017/02/03/S%C3%B8rsamenes-spr%C3%A5k-og-n%C3%A6ring-er-fortsatt-truet-14164934.ece>
- AFF. (2020). *Solstrandprogrammet*. Hentet fra <https://aff.no/>: <https://aff.no/lederutviklingsprogrammer/solstrandprogrammet/>
- Allen, M. (2017). *The sage encyclopedia of communication research methods* (Vol. 1-4). Thousand Oaks, CA, USA.
- Anderson, I. (2016). Indigenous and tribal peoples' health (The Lancet–Lowitja Institute Global Collaboration): a population study. *The Lancet Vol. 388*{10040}, ss. 131-157}.
- Arbeids-og sosialdepartementet. (2000-2001). *Stortingsmelding 55. Om samepolitikken*. Oslo: Regjeringen.no.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Balto, A. M., & Kuhmunen, G. (2014). *Máhttahit: omskola dem och oss*. Karasjok: ČálliidLágádus.
- Baskerville, R. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society Vol. 28*(1), ss. 1-14.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist Vol. 52*(2), ss. 130-139.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.utgave). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Begay, M. A., Cornell, S., Pryor, N., & Jørgensen, M. (2007). Rebuilding Native Nations. What Do Leaders Do? I M. Jørgensen, *Rebuilding Native Nations. Strategies for Governance and Development*. Arizona: University of Arizona Press.
- Benjaminsen, T. A., Sara, M. N., & Eira, I. M. (2016). *Samisk reindrift- Norske myter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bochner, S. (1994). Cross-cultural differences in the self-concept. A test of Hofstede's individualism- collectivism distinction. *Journal of Cross-Cultural Psychology Vol. 25*(2), ss. 273-283.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H., Skogstad, I. A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer. Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bøhn, H., & Dypedahl, M. (2009). *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs Lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cray, D. (2006). *The four or five barred cage, paper presented at Carleton University symposium*. Ottawa.
- Datatilsynet. (2019, 7. juli). *Hva er en personopplysning?* Hentet fra Datatilsynet.no: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>
- de Mooij, M., & Beniflah, J. (2017). Measuring Cross-Cultural Differences of Ethnic Groups within Nations: Convergence or Divergence of Cultural Values? The Case of the United States. *Journal of International Consumer Marketing Vol. 29(1)*, ss. 2-10.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, 31. mai). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- d'Iribarne, P. (1997). The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organisation. *International Studies of Management and Organizations Vol. 26(4)*, ss. 30-47.
- Dorfman, P., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns Hofstede Revisited. *Advances in International Comperative Management Vol. 3(1)*, ss. 127 -150.
- Engelstad, P. H. (2009, 13. februar). *Einar Thorsrud*. Hentet fra Norsk biografisk leksikon: https://nbl.snl.no/Einar_Thorsrud
- Eriksen, T. H. (2007). *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- FN Generalforsamling. (2007). *FN's erklæring om urfolks rettigheter*. Generalforsamlingen.
- FN-Sambandet. (2017). *Internasjonal dag for urfolk*. Hentet fra FN-sambandet: <https://www.fn.no/Om-FN/FN-dager/Kalender/Internasjonal-dag-for-urfolk>
- French, A., Poulsen, J., & Yu, A. (2020). *Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)*. Hentet fra Multivariate Analysis of Variance (MANOVA): <http://online.sfsu.edu/efc/classes/biol710/manova/manovanewest.htm>
- Fugelsnes, E. (2016, 7. juni). Fra skallemaalinger til selvbestemmelse. *Fagbladet forskningsetikk*, <https://www.etikkom.no/Aktuelt/Fagbladet-Forskningsetikk/arkiv/2016/2016-2/fra-skallemaalinger-til-selvbestemmelse/>.
- Fugelsnes, E. (2016, 23. juni). *Samene har ofte ikke kjent seg igjen i forskningsresultatene*. Hentet fra Forskning .no: <https://forskning.no/partner-de-nasjonale-forskningsetiske-komiteene-forskningsetikk/samene-har-ofte-ikke-kjent-seg-igjen-i-forskningsresultatene/412215>
- GLOBE. (2020, 10. mai). *GLOBE 2020*. Hentet fra globeproject.com: https://globeproject.com/about?page_id=intro#globe2020_intro

- Goodstein, I. D. (1981). Commentary Do American Theories Apply Abroad? 1. American Business Values and Cultural Imperialism. *Organizational Dynamicx Vol 10(1)*, ss. 49-54.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode (2.utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma Vol. 4*, ss. 52-59.
- Hahs-Vaughn, D. L. (2016). *Applied Multivariate Statistical Concepts*. Milton Park: Taylor & Francis.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hennestad, B. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma Vol. 8*, ss. 61-69.
- Hofstede, G., de Hilal, A. G., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology Vol. 41(33)*, ss. 336-352.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online readings in Psychology and Culture Vol 2*. Hentet fra Online readings in psychology and culture: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2013). *Value Survey Module 2013 Manual*. Hentet fra geerthofstede.com: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>
- Hofstede, G. (2013). *Values Survey Module 2013 Questionnaire*. Hentet fra geerthofstede.com: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>
- Hofstede, G. (2020). *What about Norway?* Hentet fra Hofstede-Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country/norway/>
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection. From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics 16(4)*, ss. 4-21.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits. *Cross-Cultural Research Vol. 38(1)*, ss. 52-88.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review Vol. 16(4)*, ss. 493 - 504.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (rev. 3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Kulturer & organisasjoner (3.utg)*. Randers: Handelshøjskolens forlag.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: lesson, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly Vol 7(3)*, ss. 323-352.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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 Vol. 37(1)*, ss. 3-10.
- Hætta, O. M. (2017). *Samer og samiske forhold i navn og tall*. Vadsø: Susannefoto forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, T., & Bozemann, B. (2007). Public Values. An inventory. *Administration & Society Vol.39(3)*.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner- ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Klausen, A. M. (1992). *Kultur, mønster og kaos*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (1995). *NOU 1995: 17 - Om organisering av kommunal og fylkeskommunal virksomhet*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- KS. (2005, 9. mars). *Langt mellom sjefene i pleie og omsorg*. Hentet fra Kommunal Rapport: https://www.kommunal-rapport.no/administrasjon/langt-mellom-sjefene-i-pleie-og-omsorg/72531!/?fbclid=IwAR0C31F_6ZoHPDvSjrk_IUBBEKVdMdeu-bPFRHN6m5O5I5aDsuK7DNxV0II
- KS. (2019 a, 1. desember). *KS*. Hentet fra KS: <https://www.ks.no/contentassets/51470e6aea024b76bc331b01a1b39bb4/Sysselsetting-Del-2-Tabell-01-Aldersgruppe.pdf>
- KS. (2019 b, 1. desember). *KS*. Hentet fra KS: <https://www.ks.no/contentassets/51470e6aea024b76bc331b01a1b39bb4/Sysselsetting-Del-2-Tabell-02a-Utdanningsniva.pdf>
- Lian, S. H. (2016, 12. november). *Mathilde (17) ble slått fordi hun er same*. Hentet fra tv2.no: <https://www.tv2.no/a/8723813/>
- Loge, J. (2019, 6. februar). Støtter kollektivt samtykke for forskning på samer. *Forskerforum*.

- Louahabi, Y., Moustaghfir, K., & Cseh, M. (2020). Testing Hofstede's 6-D Model in the North and Northwest Regions of Morocco: Implications for Human Resource Development. *Human Systems Management Vol. 39(1)*, ss. 105-115.
- Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion mv. (diskrimineringsloven) (LOV-2005-06-03-33)*. (2005, 3. juni). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-03-33>
- Lov om reindrift (reindriftsloven) (LOV-2007-06-15-40)*. (2007, 15. juni). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-15-40>
- Lov om Sametinget og andre samiske rettforhold (LOV-2008-06-27-51)*. (2008, 27. juni). Hentet fra Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1987-06-12-56/KAPITTEL_2#%C2%A72-7
- Lundquist, L. (1991). *Etikk i offentlig virksomhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self. Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review Vol. 98(2)*, ss. 224 - 253.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences A Triumph of Faith- a Failure of Analysis. *Human Relations Vol. 55(1)*, ss. 89-118.
- Medd, K. (2010). *An Application of Hofstede's Values Survey Module with Aboriginal and Non-Aboriginal Governments Canada*. Ottawa: Carleton University.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business, Vol. 47(4)*, ss. 555- 570.
- Munkeby, I. (2003). *Når eksternt press gir internt samarbeid; bedriftsutvikling som samarbeidsprosjekt mellom ledelse og fagforeninger*. Trondheim: NTNU.
- Myklemyr, A. (2013, 8. mars). *Dagens Perspektiv*. Hentet fra 4 veier til norsk ledelse: <https://www.dagensperspektiv.no/4-veier-til-norsk-ledelse>
- Neergård, V. (2005). *Slekt og rituelt slektskap i samiske samfunn - innspill til en psykodynamisk forståelse av sosialisering. Avh. til dr.polit-graden*. Oslo: Det utdanningsvitenskapelige fakultet Universitetet i Oslo.
- NIBR . (2016). *Kommunal organisering: 20, 2016*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Nordisk ekspertgruppe. (2005, 26. oktober). *Nordisk Samekonvensjon*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/aid/temadokumenter/sami/sami_samekonvensjon_norsk.pdf

- Nordmark, I. (2019, 2. januar). *Hva Nelson Mandela forsto, men Erna ikke forstår*. Hentet fra an.no: <https://www.an.no/debatt/nord-norge/tysfjord/hva-nelson-mandela-forstomen-erna-ikke-forstar/o/5-4-933394>
- Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Nylehn, B. (2008). *Organisasjonsfaget i Norge: Analyser av et segmentert fagfelt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Pareli, L. (2000). *Samisk kultur*. Oslo: Norsk folkemuseum.
- Patel, S., & Bhavsar, C. D. (2013). Analysis of pharmacokinetic data by wilk's lambda (An important tool of manova). *International Journal of Pharmaceutical Science Invention Vol. 2(1)*, ss. 36-44.
- Polit, D., & Beck, C. T. (2012). *Principles and Methods*. Philadelphia: L.W. Wilkins .
- Regjeringen. (2020a, 28. januar). *Samelovens språkregler og forvaltningsområdet for samisk språk*. Hentet fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/urfolk-og-minoriteter/samepolitikk/samiske-sprak/samelovens-sprakregler-og-forvaltningsom/id633281/>
- Regjeringen.no. (2020b, 13. februar). *ILO-konvensjon nr. 169 om urfolk og stammefolk i selvstendige stater*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/urfolk-og-minoriteter/samepolitikk/midtpalte/ilokonvensjon-nr-169-om-urbefolkninger-o/id451312/#DEL%20I.%20ALMINNELIGE%20RETNINGSLINJER>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robinson, R. (1983). Review of Culture's Consequences International Differences in Work-related Values. *Work and Occupations Vol. 10(1)*, ss. 110 - 115.
- Rokeach, M. (1976). *The nature of human values and value system*. New York: Oxford University Press.
- Sametinget. (2018, 17. desember). *Utredning om muligheten for registrering av samisk etnisitet*. Hentet fra Sametinget.no: https://www.sametinget.no/Nyhetsarkiv/Utredning-om-muligheten-for-registrering-av-samisk-etnisitet?fbclid=IwAR0-DxfSckOeCSWq7dQCrlT92NmZ1S-t_-GzLW2_UzzkGjG7fpmRUjOq4bs
- Sandal, G. M. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sauder School of Business at the University of British Columbia in Vancouver. (2020, 1. januar). *Aboriginal Management Program*. Hentet fra Sauder School of Business: <https://www.sauder.ubc.ca/programs/chnook-aboriginal-education/aboriginal-management-program>
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag.

- Schein, E. (1994). *Organizational culture and leadership*. København: Valmuen.
- Selle, P., & Bjerkli, B. (2003). *Samer, makt og demokrati (makt- og demokratiutvilingen 1998-2003)*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). The Stampede Toward Hofstede's Framework Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies Vol. 32(3)*, ss. 555-574.
- Skirbekk, S. (1999). *Ideologi, myte og tro ved slutten av et århundre: Sosiologisk kulturteori og funksjonsanalyse*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skogvang, S. (2019, 13. september). *Fornorskingspolitikk*. Hentet fra snl.no/fornorskingspolitikk: <https://snl.no/fornorskingspolitikk>
- Skålnes, I. (2013, 15. april). *Hva definerer egentlig en same?* Hentet fra jurddabeassi.no: <https://jurddabeassi.no/?p=124>
- Smith, G. H. (2003). *Indigenous Struggle for the Transformation of Education and Schooling*. Anchorage: The University of Auckland.
- Statistisk Sentralbyrå. (2019, 5. desember). *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/likekom/>
- Stordahl, V. (1994). *Same i den moderne verden. Endring og kontinuitet i et samisk lokalsamfunn*. Karasjok (mimeo): Universitet i Tromsø.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sund, B., & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse. *Nordisk organisasjonsstudier Vol 16(3)*, ss. 56 - 79.
- Švarc, J., Lažnjak, J., & Dabić, M. (2019). Regional innovation culture in innovation laggard: A case of Croatia. *Technology in Society Vol. 58*, s. 101123.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Indigenous Leadership Development Institute. (2020). *The Indigenous Leadership Development Institute*. Hentet fra The Indigenous Leadership Development Institute: <https://ildii.ca/>
- Turi, J. (2011). *Min bok om samene*. Karasjok: Lágádus/Forfatterens Forlag.
- Tylor, E. B. (1974). *Primitive Culture*. New York: Gordon Press.
- Universitetet i Oslo. (2016). *uio.no/elering*. Hentet fra T-test for to uavhengige utvalg: <http://meddev.uio.no/elering/lcms13/med-statistikk-2016/spss/page11.2.xml?menultemIndex=72>
- Universitetet i Oslo. (2020). *Nettskjema*. Hentet fra [uio.no](https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/?chatbot): <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/?chatbot>

- Vedvik, K. O. (2011, 14. desember). *Begredelig kunnskap om samer*. Hentet fra Forskning.no: <https://forskning.no/pedagogiske-fag-skole-og-utdanning/2011/12/begredelig-kunnskap-om-samer>
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *MAGMA Vol. 4*, ss. 60-67.
- Vik, H. H. (2020, 12. mars). *Da samene ble Norges urfolk*. Hentet fra Norgeshistorie.no: <https://www.norgeshistorie.no/oljealder-og-overflod/mennesker/1924-da-samene-ble-norges-urfolk.html>
- WVS Association. (2020, 1. februar). *World Value Survey*. Hentet fra <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>
- Zachariassen, K. (2020, 13. mars). *Fornorskingspolitikken overfor samer og kvenar*. Hentet fra Norgeshistorie.no: <https://www.norgeshistorie.no/industrialisering-og-demokrati/1554-fornorskingspolitikken-overfor-samar-og-kvenar.html>
- Østberg, S. (2003). *Muslim i Norge: religion og hverdagsliv blant unge norskpakistanere*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1

Til postmottak:

Viser til aksept fra rådmannen av xxxxxx og ber om at teksten under sendes alle ansatte i xxxx kommune.

Fint hvis dere kan fjerne denne innledende infoen – og bare sende teksten under.

Sett følgende e-post i kopifeltet: bente.k.duun@nord.no Slik at vi kan kvittere utsending.

Takk for god hjelp !!

— — —

Hei

Er det forskjeller på hvilket lederskap som virker i norske og samiske enheter i kommunene? Dette er hovedspørsmålet som vi stiller i en forskningsoppgave der vi ser nærmere på kulturelle særtrekk.

Det er ikke forsket mye på dette området tidligere - og vi ser for oss resultater som vil kunne betydning bl. a på forståelse av hvordan samiske enheter virker i forhold til norske enheter.

Vi tror også at vi kan finne ut hva slags ledelse som virker best i de forskjellige enhetene. En bedre forståelse av dette temaet vil også kunne ha betydning for hvordan man løser organisatoriske - og personalmessige utfordringer i kommunenorge.

10 av våre 12 forvaltningskommuner er med i prosjektet – og din rådmann har gitt tillatelse til at du kan bruke noen minutter til å svare på et enkelt spørreskjema (tar ca 10 minutter) til bruk i studiet.

Undersøkelsen er anonym, men det er mulig å være med i trekningen av 10 flaxlodd (nærmere info i spørreskjemaet) for de som ønsker.

Spørreskjemaet finner du på denne linken:

<https://nettskjema.no/a/130383>

Frist for svar har vi satt til utgangen av fredag 29/11-19.

Resultatene av studien blir gjort tilgjengelig for alle deltagende kommuner. Prosjektet støttes for øvrig av KS.

Mer informasjon om bakgrunn, forskerne og prosjektet finner du på denne linken:

<https://www.facebook.com/samisknorskledeelse/> (følg gjerne siden ).

Tusen takk for tiden din og innsatsen!

Med vennlig hilsen

Bente Duun og Roger N. Sæthre

Vedlegg 2

” Forskjeller i samisk og norsk ledelse?”

Dette er informasjon til deg som velger å delta i vårt forskningsprosjekt hvor vi ønsker å finne ut om det er forskjeller i samisk og norsk lederskap, forutsetninger for dette og krefter som påvirker. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette arbeidet gjøres som en del av et masterstudium og denne forskningen som vi ber deg om å bidra til her, utgjør selve masteroppgaven.

Formålet er å se nærmere på om vi kan se forskjeller på hva som er fungerende, akseptert og virksomt lederskap i kommunale enheter bestående av hovedsakelig medarbeidere med samisk bakgrunn og norsk bakgrunn. Vi har en antagelse om at det er forskjeller på hva som fungerer godt i de forskjellige sammenhengene - og dette ønsker vi å se nærmere på.

Etter vurdering så langt har vår problemstilling følgende ordlyd:

Er det andre og kulturelt betingede forutsetninger for ledelse av kommunale enheter med deltagere fra samiske miljø og samfunn, sammenlignet med kommunale enheter med deltagere fra norske miljø og samfunn?

Vi har forsøkt å konkretisere arbeidet i tre forskningsspørsmål som vi vil ha fokus på i arbeidet vårt:

1. Er det grunnleggende forskjeller i forutsetningene for lederskap?
2. Hva foretrekkes av lederskap i de forskjellige kulturene?
3. Hva virker og forventes av lederskap i de forskjellige kulturer /organisasjoner?

Litt om spørreskjemaet:

Spørreskjemaet vi benytter er en anerkjent metode utarbeidet av professor Geert Hofstede.

Han har vist gjennom sine studier at nasjonale og regionale kulturer påvirker samfunn og organisasjoner, og at dette er konstant over tid.

Spørsmålene du besvarer gir oss svar på om det er forskjeller i kultur mellom det samiske og det norske samfunnet innenfor 6 dimensjoner.

Ønsker du å vite mer om Hofstede finner du informasjon her:

<https://www.hofstede-insights.com/>

<https://geerthofstede.com/>

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Bente K. Duun (master i teknologiledelse) og Roger N. Sæthre (master i ledelse) som er ansvarlig for dette forskningsprosjektet. Det er inngått forpliktende veiledningskontrakt med professor Jan-Oddvar Sørnes fra Nord universitet. Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ansatte i forvaltningskommuner for samisk språk mottar henvendelse om å delta i dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca 10 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hva som er viktig for deg i ditt arbeidsliv og privatliv med relevans for ledelse. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil være prosjektgruppe samt veileder som vil ha tilgang til dataene.
- Spørreskjemaet er anonymisert
- Det vil bli benyttet Nettskjema som vil ivareta anonymitet og som er godkjent for innhenting av denne type data.
- Det blir ikke innhentet noen form for personopplysninger som kan knytte deg til dine svar

Data fra spørreskjema vil i oppgaven genereres på gruppenivå og ikke individnivå, deltakerne vil dermed ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2020
Personopplysninger vil bli slettet når prosjektet er avsluttet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien ta kontakt med:

- Nord universitet ved Bente Duun, bente.k.duun@nord.no, Roger Sæthre, roger.sathre@gmail.com, eller vår veileder Jan-Oddvar Sørnes, jan-oddvar.sornes@nord.no
- Personvernombud ved Nord universitet: personvernombud@nord.no

Vedlegg 3

Forskjeller i samisk og norsk ledelse

Informasjon om prosjektet "Forskjeller i samisk og norsk ledelse" finner du på denne linken [her](#).

Om du tenker på en ideell jobb, uavhengig av din egen, hvor viktig ville det være for deg å:

	Av største betydning - 1	Av stor betydning - 2	Av moderat betydning - 3	Av liten betydning - 4	Av veldig liten eller ingen betydning - 5
01. ha tid til ditt privatliv (fritid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. ha en leder du respekterer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. få anerkjennelse for å gjøre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. ha en trygg arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. ha gode kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

06. gjøre arbeid som er interessant

07. bli involvert av din leder i beslutninger som handler om ditt arbeid

08. bo i et velstående område

09. ha en jobb som din familie og venner anerkjenner

10. ha muligheter til forfremmelse

Hvor viktig er hvert av følgende for ditt privatliv:

- Av største betydning - 1
- Av stor betydning - 2
- Av moderat betydning - 3
- Av liten betydning - 4
- Av veldig liten eller ingen betydning - 5

11. å ha tid til adspredelse (avkobling)

12. å leve enkelt, å utvise moderasjon

13. å gjøre en tjeneste for en venn

14. å være sparsom

15. Hvor ofte føler du deg anspent eller nervøs

Alltid

Vanligvis

Noen ganger

Sjelden

Aldri

16. Er du en glad person?

Alltid

Vanligvis

Noen ganger

Sjelden

Aldri

17. Hindrer andre mennesker eller omstendigheter deg fra å gjøre det du virkelig vil?

Ja, alltid

Ja, vanligvis

Noen ganger

Nei, sjelden

Nei, aldri

18. Alt i alt, hvordan vil du beskrive din nåværende helsetilstand?

Veldig god

God

Ganske god

Dårlig

Veldig dårlig

19. Hvor stolt er du over å være statsborger i landet ditt?

Veldig stolt



Ganske stolt



Litt stolt



Ikke veldig stolt



Ikke stolt

20. Hvor ofte, etter din erfaring, er underordnede redde for å motsi sin leder (eller elever sin lærer)?



Aldri



Sjelden



Noen ganger



Vanligvis



Alltid

I hvilken grad er du enig eller uenig i hvert av utsagnene

1 = veldig enig, 2 = enig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = uenig, 5 = veldig uenig

1

2

3

4

5

21. Man kan være en god leder uten å ha presise svar på alle spørsmål en underordnet spør om i jobben sin



22. Vedvarende innsats er sikreste vei til resultater

23. En organisasjonsstruktur hvor enkelte underordnede har to ledere bør unngås for enhver pris

24. Organisasjonens regler må ikke brytes selv ikke når den ansatte mener det vil være til det beste for organisasjonen

25. Litt om deg selv:

 Kvinne Mann

26. Hvor gammel er du?

27. Hvor mange år med formell utdanning har du (inkludert grunnskole)?

28. Hvilken rolle har du i organisasjonen?

 Leder Medarbeider

29. Hvis du må velge én beskrivelse; hva er den mest presise beskrivelsen på din identitet?

Jeg opplever at jeg hovedsakelig har samisk identitet



Jeg opplever at jeg hovedsakelig har norsk identitet



Annet

Takk for dine svar!

Undersøkelsen er anonym, men ønsker du å være med i trekningen av 10 flaxlodd, ber vi deg om å sende en e-post til samiskognorskleddelse@gmail.com (vi trekker ut 4 vinnere).